

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka yaitu kegiatan mendalam, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan. Kajian pustaka merupakan suatu kegiatan penelitian yang bertujuan untuk melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti (Sugiyono: 2016: 58). Adapun teori yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan seorang pimpinan dalam memimpin suatu organisasi atau kelompok, dimana seorang pemimpin dapat memengaruhi suatu organisasi dengan perilaku yang baik agar dapat di contoh oleh bawahannya juga dapat memberikan arahan kepada kelompoknya dimana itu sangat berpengaruh terhadap kinerja anggotanya.

###### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2013: 49 “Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Selanjutnya Robbins (2007: 432) memaparkan bahwa “Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju dalam mencapai sasaran”.

Terry dalam Kurniawati *et al.* (2025) memaparkan bahwa “*Leadership style is the pattern of behavior designed to integrate organizational and personal interest in pursuit of some objective*”.

Selain itu, Hasibuan (2016: 170) memaparkan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 299) “Kepemimpinan atau *leadership* didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”.

Kartono (2016: 87) memaparkan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan anggotanya dalam mencapai tujuan bersama, dimana seorang pemimpin dapat memberikan motivasi, mencerminkan sifat dan perilaku yang baik yang dapat mendorong karyawan bersemangat dalam bekerjanya.

### 2.1.1.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan (Robbins dalam Herawati 2020: 5), yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan perusahaan yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat mempunyai kekuatan besar yang bisa membangkitkan keterampilan, bakat dan sumberdaya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan (Reitz dalam Rahayu, 2017:

2) yaitu:

1. Kepribadian (*personality*) ; Pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam memengaruhi gaya kepemimpinan;
2. Harapan dan perilaku atasan;
3. Karakteristik : Harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap terhadap apa gaya kepemimpinan;
4. Kebutuhan tugas : Setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin;
5. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan;
6. Harapan dan perilaku rekan.

### **2.1.1.4 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin bertindak dan bagaimana pemimpin tersebut memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Edison, 2016:93). Berikut ini adalah beberapa gaya kepemimpinan yang ada:

### 1. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik yakni bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Pemimpin karismatik pada umumnya lahir atas pesona, imajinasi, dan inspirasi serta kemunculannya dalam momentum yang tepat.

### 2. Kepemimpinan Transformasional

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas;
- b. Kepedulian;
- c. Merangsang anggota;
- d. Menjaga kekompakan tim;
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

### 3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan.

### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya.

### 5. Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan ini menganggap dirinya sebagai sosok penting yang selalu bercerita tentang masa depan yang gemilang, meskipun terkadang

tidak masuk akal sehingga, kepemimpinan otokratis atau otoritarian dalam banyak sisi menjadi persepsi dengan julukan tukang cerita.

#### **2.1.1.5 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan**

Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan menurut Kartono dalam (Kurniawati *et al*, 2025:76) yaitu:

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas – tugas;
2. Menyingkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin;
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh;
4. Manfaatkan dan optimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi;
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan;
6. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya;
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan anggota kelompok setiap harinya.

### **2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016:34) yaitu:

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan yaitu pengambilan keputusan yaitu suatu pendekatan sistemis terhadap hakikatnya alternatif yang dihadapi dan mengambil keputusan yang menurut perkiraan merupakan tindakan yang paling tepat;
2. Kemampuan memotivasi yaitu kemampuan memotivasi yaitu daya pendorong yang dilakukan pemimpin yang mengakibatkan para karyawan mau untuk menggerakkan keahlian dan keterampilan yang dimiliki, serta menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya;
3. Kemampuan berkomunikasi : kemampuan komunikasi yaitu kecakapan dan kesanggupan dalam penyampaian pesan, gagasan atau pikiran atasan terhadap bawahan dengan tujuan karyawan memahami dan menerima apa yang dimaksud dengan baik, secara langsung atau tidak langsung;
4. Kemampuan mengendalikan bawahan : Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk dapat membuat para bawahan mengikuti apa yang diperintahkan, menggunakan kekuasaan atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan perusahaan. Termasuk dalam hal mengarahkan bawahan apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai nada biasa, tegas hingga mengancam. Dengan tujuan agar tugas-tugas dapat terselaikan dengan baik dan cepat;

5. Tanggung jawab yaitu tanggungjawab bisa diartikan kewajiban dalam hal menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawaban dan menanggung akibat yang akan diterima. Dimana seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggungjawab terhadap bawahannya;
6. Kemampuan mengendalikan emosi : dalam memimpin sebuah organisasi karyawan dalam sebuah perusahaan, seorang pemimpin harus bisa mengendalikan emosi. Emosi yang tidak stabil akan memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

### **2.1.2 Lingkungan kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang menyenangkan artinya terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, dimana pada hakekatnya dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja namun bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan

#### **2.1.2.1 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar dalam pelaksanaan penyelesaian tugas. Berdasarkan pernyataan di atas dapat di simpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, masing-masing memiliki karakteristik dan atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas daripada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya (Fautisno Cardoso Gomes dalam Rifanki *et al*, 2024: 116).

### **2.1.2.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Jenis Lingkungan Kerja Menurut Sedarmayanti dalam Rifanki *et al*, 2024: 118) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu:

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia.

#### **2. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### **2.1.2.3 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2017: 60) “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan”.

Selanjutnya Enny (2019: 59) memaparkan bahwa “Lingkungan kerja non fisik yaitu segala sesuatu yang terjadi sehubungan dengan hubungan kerja, baik

hubungan antar sesama rekan kerja ataupun hubungan antar atasan dengan bawahan”

Siagian (2014: 61) memaparkan bahwa “Lingkungan kerja non fisik yaitu terciptanya nya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan”.

Menurut Nitisemito (2016: 85) “Perusahaan harus dapat mencerminkan kondisi yang mengedepankan kerjasama antara atasan dan bawahan maupun orang yang berstatus sama didalam perusahaan. Kondisi yang tercipta merupakan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri”

Berdasarkan pengertian di atas maka disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yaitu kondisi yang berhubungan dengan suasana pekerjaan yang antara atasan, bawahan, dan yang menyangkut hubungan rekan kerja. Adanya hubungan kerja yang harmonis akan berdampak terhadap kenyamanan karyawan bekerja.

#### **2.1.2.4 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Ada 2 (dua) faktor yang memengaruhi lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2017:27):

1. Perhatian dan dukungan pimpinan

Sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan perhatian dan penghargaan serta menghargai bawahannya.

2. Kerjasama antar kelompok

Sejauhmana karyawan merasakan adanya kerjasama yang baik dalam kelompok yang sudah ada

### **2.1.2.5 Unsur Lingkungan Kerja Non Fisik**

Wursanto (2019: 269 - 270) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat;
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi;
3. Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik;
4. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota;
5. Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas;
6. Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

### **2.1.2.6 Upaya Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik**

Upaya peningkatan kualitas lingkungan kerja non fisik untuk peningkatan adanya lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berlatih dan motivasi belajar, manajer membutuhkan (Noe et al., 2018:281):

1. Penyediaan bahan, waktu, informasi hubungan kerja, dan alat bantu kerja lainnya bagi karyawan untuk digunakan dengan keterampilan yang baru atau perilaku yang baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan;
2. Berbicara positif tentang program-program pelatihan perusahaan kepada karyawan;
3. Biarkan karyawan mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik bila mereka menggunakan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya;
4. Memperhatikan keanggotaan kelompok kerja yang dilibatkan bersama yang lainnya dalam percobaan penggunaan keterampilan baru pada pekerjaan dan mensosialisasikan umpan balik serta berbagi pengalaman-pengalaman pelatihan dan situasi-situasi yang sesuai dengan materi pelatihan yang dapat membantu pekerjaannya;
5. Berikan karyawan waktu dan kesempatan yang praktis untuk mengaplikasikan keterampilan baru atau perilaku yang baru pada pekerjaannya. Adanya kontribusi yang nyata dari lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja ditemukan dalam penelitian Taiwo (2010), yang mana ditemukan dari penelitian tersebut bahwa lingkungan kerja non fisik seperti adanya faktor manusia, yaitu, hubungan pekerja dengan manajemen dan atau rekan kerja, tingkat kesejahteraan terutama manfaat non tunai, serta faktor yang terkait dengan tempat pekerja juga terkait dengan tingkat kepuasan kerja, yang akhirnya berdampak juga terhadap produktivitas.

### **2.1.2.7 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Adapun Indikator lingkungan kerja non fisik (Siagian, 2019: 61) yaitu:

1. Hubungan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi yaitu adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

2. Hubungan atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat di antara individu dengan masing-masing.

3. Kerjasama antar Karyawan

Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan memengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja yaitu suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan pertauran dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2016) “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan sebagai bentuk tanggung jawab”.

Sutrisno (2019: 86) memaparkan bahwa “Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan atau ketetapan instansi”.

Selanjutnya Sumadhinata (2018: 2) memaparkan “Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar karyawan bersedia untuk mengubah perilaku”.

Menurut Afandi (2018: 11) “Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku”.

Sinambela (2018: 335) juga memaparkan “Disiplin kerja merupakan kesadaran seorang karyawan untuk terus bekerja secara teratur sesuai dengan peraturan dan tidak melanggar aturan yang berlaku”.

Berdasarkan beberapa teori tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghargai, patuh terhadap peraturan dan norma sosial yang ditetapkan oleh perusahaan ataupun instansi agar tercapainya suatu tujuan.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin kerja

Faktor yang dapat memengaruhi Disiplin Kerja (Hasibun, 2016: 04):

1. Kepemimpinan

Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, berdisiplin dengan baik, baik dalam perkataan dan perbuatan. Untuk menentukan disiplin kerja karyawan tentunya pimpinan dijadikan sebagai teladan dan panutan oleh bawahannya.

2. Keadilan

Keadilan mendorong dalam penerapan kedisiplinan seorang karyawan karena ego dan esensi mereka selalu penting dan menuntut untuk diperlakukan sama dengan orang lain.

3. Insentif

Insentif berperan penting untuk memberikan karyawan rasa keterikatan dan kepuasan terhadap pekerjaan atau perusahaan maka dari itu dapat berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.

4. Sanksi Hukuman

Dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat maka akan membuat pegawai merasa takut untuk melanggar peraturan sehingga mengurangi sikap dan perilaku tidak disiplin.

5. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan dapat memengaruhi disiplin kerja, karena dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan.

## 6. Ketegasan

Pemimpin harus berani tegas dalam bertindak ketika menghukum karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang bertindak tegas dalam menerapkan hukuman akan di segani dan diakui kepemimpinannya.

### 2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja didalam organisasi terbagi ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

#### 1. Disiplin Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti sebagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Artinya mulai kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan kedisiplinan preventif dipengaruhi beberapa indikator, yaitu:

- a. rasa-rasa memiliki terhadap organisasi;
- b. peraturan/ kebijakan;
- c. dedikasi/ loyalitas

Ketiga jenis indikator tersebut lebih jauh dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Rasa memiliki terhadap organisasi yakni para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka diorganisasi

bukan sekedar mencari nafkah dan bahwa mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan”.

- b. Peraturan / kebijakan yakni para karyawan perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seharusnya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- c. Dedikasi / loyalitas yakni pendisiplinan yang bersifat korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin yang bersifat korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya maka karyawan tersebut akan dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringan suatu sanksi biasanya mengikuti produser yang sifatnya hirarki. Maksud dari sanksi tersebut adalah untuk memperbaiki kegiatan / tindakan karyawan diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan / tindakan yang masa lalu.

### **2.1.3.4 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:131-132) Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin yaitu dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal, diantaranya:

1. Pemberian peringatan yakni pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.
2. Pemberian sanksi harus segera yakni pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggaran untuk mengabaikan disiplin perusahaan.
3. Pemberian sanksi harus konsisten yakni pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.
4. Pemberian sanksi harus impersonal yakni pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai

dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Adapun beberapa indikator disiplin kerja (Hasibuan, 2017: 194):

1. Kehadiran ditempat kerja

Untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki kerja rendah terbiasa untuk terlambat.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak melalaikan prosedur kerja akan mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja

Pegawai yang menyelesaikan tugas yang telah dibebankan sesuai dengan prosedur dan tanggungjawab atas hasil kerjanya dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai yang memiliki rasa kewaspadaan yang tinggi akan bertindak berhati-hati, penuh ketelitian dan perhitungan dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin saja melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau adanya tindakan yang tidak pantas. Sehingga bekerja etis yaitu salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

## **2.1.4 Motivasi Kerja**

Motivasi yaitu aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan, motivasi juga diartikan sebagai serangkaian kekuatan yang baik yang berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan arah, formal, intensitas dan jangka waktu tertentu.

### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Afandi (2021: 23) “Motivasi yaitu suatu keinginan yang muncul dalam diri seseorang atau individu yang muncul karena semangat, terinspirasi juga terdorong dalam menjalankan aktivitas dengan perasaan senang tanpa paksaan dan bersungguh-sungguh sehingga aktivitas yang dilakukan dapat berjalan dengan baik”.

Mangkunegara (2017: 93) memaparkan bahwa “Situasi yang dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan, yaitu motivasi yang dapat dikatakan sebagai energi yang dapat menciptakan motivasi itu sendiri”.

Selanjutnya Hasibuan memaparkan (2020: 141) “Motivasi yaitu pemberian daya gerak seseorang semangat dalam bekerja sehingga timbul keinginan untuk bekerja sama, dapat bekerja secara efektif dan terintegritas dengan segala usahanya sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi”.

Menurut Robbins (2016: 201) “Motivasi yaitu kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Selanjutnya Munandar (2011: 48) memaparkan “Motivasi merupakan proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melaksanakan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tujuan, jika tujuan tersebut berhasil dicapai maka dapat menghasilkan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dari seseorang untuk memenuhi keinginan juga kebutuhan, dengan adanya motivasi dalam diri seseorang maka akan menggerakkan orang tersebut melakukan apa yang akan di tuju untuk kedepannya.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang memengaruhi Motivasi**

Perubahan motivasi yang terjadi pada diri seseorang tentunya di sebabkan oleh beberapa faktor yang dimana adanya faktor internal atau faktor eksternal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja (Edy Sutrisno, 2017: 118) diantaranya:

1. Faktor intern merupakan faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, yaitu:

- a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang berada di muka bumi. Untuk mempertahankan ini maka mau mengerjakan apa saja pekerjaan baik atau buruk, halal atau haram dan sebagainya.

- b. Keinginan untuk dapat memiliki Keinginan

Hal ini dapat mendorong orang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini untuk banyak di alami pada kehidupan sehari-hari, keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk berkuasa

Akan mendorong seseorang untuk bekerja, keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara yang dilakukan masih termasuk bekerja juga.

d. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi.

e. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan seperti keinginan adanya penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat kerja di hargai oleh masyarakat.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yaitu seluruh sarana dan prasarana kerja yang berada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik. Jika kompensasi yang diberikan tidak memadai akan berpengaruh terhadap pekerjaan mereka menjadi tidak tenang.

c. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang bekerja akan mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Dimana mereka bekerja bukan hari ini saja tidak dan berharap bisa bekerja sampai tua dan tidak akan berpindah-pindah. Jika perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan seperti promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

d. Status dan tanggung jawab

Status kedudukan merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Dimana karyawan tidak mengharapkan kompensasi semata, akan tetapi kedepannya berharap akan mendapatkan kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan akan merasa percaya diri merasa dirinya di percaya, diberikan tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan.

e. Supervisi yang baik

Supervisi berfungsi pada pekerjaan untuk memberikan bimbingan kerja pada karyawan, memberikan pengarahan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan tidak membuat kesalahan.

#### **2.1.4.3 Tujuan Motivasi Kerja**

Ada beberapa tujuan motivasi kerja (Melayu S.P Hasibuan, 2016: 146):

1. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas karyawan;

3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Menefektikan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Menciptakan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan;
8. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.4.4 Fungsi Motivasi dalam Organisasi**

Siagian dalam Rachman & Saluy (2024: 162) menyatakan bahwa ada 5 (lima) bagian fungsi motivasi dalam organisasi, yakni:

##### **1. Kekuasaan**

Kekuasaan dalam hal ini adalah kemampuan seseorang untuk bertindak atas orang lain. Kekuasaan dapat ditandai dengan posisi jabatan dan pangkat yang tinggi serta pendapatan yang besar. Semakin besar jabatan, pangkat, dan pendapatan, maka akan semakin besar juga kekuasaan yang dimiliki. Dengan demikian, kekuasaan menjadi terpenuhi. Terpenuhinya akan kekuasaan tersebut memberikan kepuasan tertentu dan hal tersebut mempunyai dampak kuat yang positif terhadap perilaku organisasionalnya.

##### **2. Keberhasilan**

Motivasi sudah barang tentu dibutuhkan oleh setiap anggota karyawan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Namun pada kenyataannya, dalam kehidupan organisasional, tentunya terdapat orang yang mempunyai

dorongan yang kuat untuk berhasil dan sebaliknya, terdapat pula orang dengan dorongan yang tidak kuat untuk berhasil. Sebab, jika semua orang memiliki dorongan kuat untuk berhasil, maka setiap organisasi akan selalu berhasil mencapai tujuan dan sasarannya.

### 3. Afiliasi

Manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan kebutuhan untuk menyalurkan hasrat sosial. Dengan demikian, dapat diperoleh dengan salah satu caranya yaitu menjadi anggota serikat pekerja. Dengan menjadi anggota serikat pekerja, maka sebagian kebutuhan afiliasi dapat terpenuhi. Jika di penuhi maka harga diri seseorang akan meningkat yang pada gilirannya akan meningkatkan kemauan untuk berprestasi tinggi.

### 4. Keamanan

Motivasi mutlak diperlukan untuk memperoleh rasa aman karena bersifat fundamental. Rasa aman itu terdapat fisik juga psikologis. Dalam kehidupan organisasional, rasa aman yang dimaksud seperti memperoleh pekerjaan tetap, mendapatkan jaminan atas masa depan, serta menerima balas jasa yang sesuai dengan hasil kerja.

### 5. Status

Status merupakan peringkat relatif yang diduduki seseorang dalam suatu organisasi, kelompok, atau masyarakat. Setiap anggota organisasi memiliki status tertentu, baik itu rendah, sedang, atau tinggi Meraih status tertentu adalah hal yang normal dan wajar. Jika seseorang mempunyai status yang rendah, maka ia berusaha

untuk memperoleh status yang tinggi. Status tersebut didapat melalui pengakuan dari orang lain terhadap dirinya.

#### **2.1.4.5 Indikator Motivasi Kerja**

Beberapa indikator motivasi kerja (Hasibuan 2020: 142):

1. **Kebutuhan fisik**

Kebutuhan fisik yaitu berupa pemberian gaji yang layak kepada karyawan, bonus, uang makan dan uang transportasi.

2. **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan seseorang melalui interaksi dengan orang lain, interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya individu dalam kelompok dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

3. **Kebutuhan rasa aman dan keselamatan**

Dalam suatu organisasi harus memberikan fasilitas kerja yang nyaman dan juga aman kepada karyawan, fasilitas tersebut berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun dan alat-alat keselamatan kerja.

4. **Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya**

Dalam hal ini perlu adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah berhasil dicapai, dimana hal ini karyawan merasa dihormati dan dihargai oleh atasannya dalam prestasi atau pencapaian yang telah raih, serta membuat karyawan menjadi terdorong dan termotivasi dalam bekerja.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan organisasi ilegal tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sutrisno (2016: 172) memaparkan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun berasal dari luar individu”.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017) “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugasnya yang telah diberikan dengan tanggung jawab masing-masing.

#### **2.1.5.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya sebagai karyawan tentunya ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, dimana faktor yang memengaruhi berasal dari faktor internal dan faktor eskternal perusahaan. Adapun beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Edison, 2018: 206):

1. Kompensasi

Balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi yang telah diberikan terhadap suatu perusahaan. Kompensasi yang baik dapat mempertahankan karyawan untuk tetap memberikan kinerja yang baik.

2. Sistem atau prosedur

Sistem prosedur kerja yang baik dan jelas dapat memfasilitasi karyawan dalam suatu pekerjaan.

3. Pemimpin dan kepemimpinan

Karyawan akan bekerja lebih giat jika mendapatkan dukungan dan dorongan dari seorang pemimpin.

4. Budaya perusahaan dan lingkungan

Peningkatan gairah kerja parakaryawan dapat lebih optimal lagi apabila tradisi dan lingkungan kerjanya sangat mendukung.

5. Komunikasi

Penyampaian dalam informasi antara karyawan satu dengan yang lain yang berkaitan dengan pekerjaan.

6. Kompetensi

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan secara optimal sesuai dengan bidangnya.

7. Motivasi dan pengakuan

Bentuk atau sikap dalam diri karyawan yang mampu mendorong dirinya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

### 2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja diartikan sebagai proses di mana pekerjaan anggota organisasi dievaluasi menggunakan alat evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah evaluasi prestasi kerja staf dibandingkan dengan standar kinerja standar. Proses ini menolong staf dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang baik kepada staf tentang kinerja pekerjaan mereka . Menurut Ilyas dalam Pratama dan Suhaeni (2017: 69) penilaian kinerja meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Observasi adalah proses mengevaluasi dan mengamati tingkah laku yang ditentukan oleh sistem kerja;
2. Ukuran digunakan untuk mengukur kinerja staf terhadap deskripsi pekerjaan yang ditetapkan untuk staf tersebut;
3. Pengembangan, tujuannya adalah untuk mendorong staf mengatasi kekurangan mereka dan mendorong mereka untuk lebih mengembangkan keterampilan dan kinerja mereka.

Robbins dalam Wibowo (2007) berpendapat terdapat beberapa metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan, diantaranya adalah :

1. *Written Essays*, cara ini memberikan evaluasi atas kinerja dari karyawan dengan menggambarkan evaluasi kinerja individu, kelompok, dan organisasi;
2. *Critical Incidentas*, cara penilaian perilaku adalah kunci untuk membuat perbedaan antara bekerja secara efisien dan efektif;

3. *Graphic Rating Scales*, cara ini menggunakan teknik penilaian/evaluasi dimana evaluator meningkatkan faktor kinerja dalam skala tambahan;
4. *Behaviorally Anchored Rating Scales*, cara ini merupakan pendekatan yang memadukan elemen utama dari critical incident dan *graphic rating scale*;
5. *Group Order Ranking*, cara ini menggunakan teknik penilaian/evaluasi yang mengklasifikasikan karyawan ke dalam kategori tertentu;
6. *Individual Ranking*, cara melakukan evaluasi dengan mengkategorikan pekerja dari terbaik ke terburuk;
7. *Paired Comparison*, cara ini dilakukan dengan membandingkan setiap karyawan dengan karyawan lain dan memberi peringkat sesuai dengan nilai keseluruhan yang dicapai oleh karyawan tersebut.

#### **2.1.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Sadarmayanti (2018:288), tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Agar mengetahui kemampuan dan keahlian SDM;
2. Untuk menciptakan hubungan timbal balik di organisasi;
3. Untuk mengetahui kondisi diorganisasi dari segala bidang (kepegawaian);
4. Untuk merancang penyempurnaan hasil kerja;
5. Untuk melakukan pengembangan SDM agar lebih optimal, agar dapat diarahkan jenjang karir SDM, melakukan kenaikan jabatan;
6. Agar karyawan dan organisasi mengetahui kelebihan dan kekurangan SDM agar dapat meningkatkan kemampuannya, dalam hal ini peran atasan sangat penting agar SDM termotivasi dan lebih semangat dalam bekerja.

Nurjaya (2021: 76) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang;
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

#### **2.1.5.5 Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Dalam hal ini Michael Armstrong dalam dalam Pratama dan Suhaeni (2017: 80) mengatakan, "Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri".

### 2.1.5.6 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan (Mangkunegara, 2017: 75), yaitu:

1. Kualitas, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan;
2. Kuantitas Kerja, seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing;
3. Pelaksanaan tugas, seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan;
4. Tanggung jawab, kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat tidak ada kesalahan.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan pertimbangan dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel yang sama. Selain itu penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya, dan dijadikan tolak ukur penelitian untuk menulis dan mengalisa suatu penelitian. Adapun hasil penelitian-penelitian tersebut yaitu pada Tabel 2.1:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kurniawati <i>et al.</i> (2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	Terdapat persamaan penggunaan variabel Gaya	Adanya perbedaan pada variabel dan subjek penelitian	Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis Vol. 5 No. 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sangwoo Indonesia	terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan		Januari (2025)
2	Nurhadianah <i>et al.</i> (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap kinerja	Gaya Kepemimpinan, dan disiplin kerja berpenharuh signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan penggunaan variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan kinerja karyawan	Adanya perbedaan variabel Lingkungan Kerja dan subjek penelitian	IJM: Indonesia Jurnal of Multidisciplinary Volume 1 Nomor 5 (2023)
3	Ndruru <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Rekrutmen, disiplin kerja dan lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan	Rektutmen, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Non fisik berngaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Tedapat persamaan variabel yang digunakan Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan variabel Rekrutmen dan subjek penelitian	KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen Vol 3 No.2 eISSN: (2829-0941 (2024
4	Fitri <i>et al.</i> (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Varaibel Intervening (Studi Kasus pada Akryawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Gaya kepmimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Tidak ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening	Terdapat persamaan penggunaan varabel Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan motivasi Kerja	adanya perbedaan pada subjek penelitian	Jurnal Ekombis Review Vol. 11 No.2 Juli (2023)
5	Sanjaya <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai	Terdapat persamaan penggunaan variabel Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter dan subjek penitian	Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani VOL. 6 NO.1 PP.29-45 (2024)
6	Alfian <i>et al.</i> Pengaruh Kompensasi Keuangan dan	Kompensasi Finansial dan Lingkungan Kerja Non fisik berpengaruh terhadao Kinerja	Terdapat penggunaan persamaan vaibel Lingkungan Kerja	Adanya perbedaan antara variabel	Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Lingkungan Kerja Non fisik terhadap Kinerja Karyawan (2025)	Karyawan bagian marketing Koperasi Tri Darma Artha Seputih Raman Lampung Tengah	Non fisik dan Kinerja Karyawan	dan subjek penelitian	ISSN: 2598-0256, E-ISSN: 2598-0238 (2025)
7	Fadhilah <i>et al.</i> (2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Tangerang Selatan	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh secara pasial dan silmutan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat persamaan variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan pada subjek penelitian	Jurnal of Reaserh and Publication Innovation Vol 3, No 1 Januari (2025)
8	Putri <i>et al.</i> Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan berpengaruh postif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat persamaan variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan variabel dan subjek penelitian	Journal of Researh and (2025) Publication Innovation Vol, No 1 Januari
9	Rifanki <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Lingkungan kerja Non Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Darma Ayu Cabang Jatibarang Indonesia	Lingkungan Kerja Non fisik dan Disiplin Kerja berpengaruh postif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Motivasi kerja berpengaruh postif dan sifnifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan variabel yang digunakan Lingkungan Kerja Non Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Adanya perbediaan subjek penelitian	Jurnal Investasi Vol 10, No 3 September (2024)
10	Afriyeni <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalas argo industri (AAI) Kabupaten Pasaman Barat	Lingkungan Kerja Non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat persamaan variabel yang digunakan Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan pada variabel dan subjek penelitian	Ensiklopedi a of Jurnal Vol 6, No 3 Edisi 3 April (2024)
11	Dewi <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, Motivasi	Terdapat persamaan variabel Gaya Kepemimpinan,	Adabya perbedaan subjek penelitian	Jurnal Ilmu Hukum dan Administra si Negara

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR BKK TASIKMADU (Perseroda) Kantor Cabang Jumantono Karanganyar	kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan	motivasi kerja dan Kinerja Karyawan		Vol 2, No 4 November (2024)
12	Amalia et al, (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Medika Sarana Bandung	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Medika sarana Bandung	Terdapat persamaan variabel penelitian yang digunakan Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan subjek penelitian	Mandiri Ekonomic Journal (Maconomics) Vol 1, No 1 Maret (2024)
13	Safri <i>et al</i> , (2024) Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK BNI KANTOR CABANG UTAMA JAYA	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat persamaan variabel yang digunakan Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan subjek penelitian	Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 1 Nomor 2 April (2024)
14	Nata <i>et al</i> , (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BANK CENTRAL ASIA	Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Terdapat persamaan variabel yang digunakan Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan subjek penelitian	Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Volume 22 Nomor 2 ISSN: 1441-464X Oktober (2021)
15	Audi et al, (2021) Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Swastika Anugraha Mahardika	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan	Terdapat persamaan penggunaan variabel Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Adanya perbedaan subjek penelitian	Jurnal HUMMAN SI Volume 4 Nomor 2 September (2021)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		berpengaruh signifikan terhadap Kinerja			
16	Rachman & Saluy (2024) <i>The Influence of Motivation, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance Thought Job Satisfaction as an Intervening Variabel at (PT. XYZ) Jakarta</i>	<i>The result found that Motivation, Work Discipline and Work Environment have a positive and significant effect on performance, Motivation, Work Discipline and Work Environment have a significant effect on job satisfacation</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel <i>Motivation, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance</i>	Adanya perbedaan variabel yang tidak digunakan dan perbedaan subjek penelitian	<i>Dinasti Internasional Journal of Digital Business and Management</i> Vol 5 No 2 February (2024)
17	Alhempri et al. (2023) <i>The effect of leadership and work discipline on employee performance: The mediation Role of Work Motuvation</i>	<i>The result showed the influence of variable leadership and motivation is a positive and significant effect on employee performance directly. The leadership directly had a positive influence but insignificantly on employee performance. Motivation has a positive direct and significant influence on employee performance</i>	Terdapat persamaan variabel <i>leadership and work discipline on employee performance</i>	Adanya perbedaan pada subjek penelitian	<i>Research Gate</i> Volume 25 Nomor 198 Januari (2024)
18	Nurwulandari & Irmawati (2023) <i>The Effect Of Leadership Style, Non-Physical Work Environment, Organizational Culture On Employee Performance Through Motivation at The Immigration Office, South Jakarta</i>	<i>The results of testing the data found that with direct influence, leadership style, work environment and organizational culture were able to influence employee performance. In indirect influence, only motivation is capable of mediating at The Immigration Office, South Jakarta</i>	Terdapat persamaan variabel <i>Leadership Style, Non-Physical Work Environment, Motivation and Empolyee performance</i>	Adanya perbedaan variabel dan subjek penelitian	<i>Internasional Journal of Economy Depelopment Research</i> , Volume 4, Nomor 1 (2023)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Harsono et al, (2024) <i>The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance</i>	<i>Leadership Style and Work Discipline have a significant effect on Employee Performance</i>	Terdapat persamaan variabel yang digunakan <i>Leadership Style and Work Discipline and Employee Performance</i>	Adanya perbedaan variabel dan subjek penelitian	<i>International Journal of Education and Social Science</i> Volume 5 Nomor 1 April (2024)
20	Alfian et al, (2024) <i>The influence of leadership style, work environment and competency on employee performance: at the Labour and Transmigration Office in the Province of Riau Islands</i>	<i>The results indicate that Leadership Style, Work Environmen, and competency has a positive and significant. effect on Employee Performance</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel <i>leadership style, employee performance.</i>	Adanya perbedaan subjek penelitian	<i>Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies,</i> Vol. 2 Nomor 3 (2024)
21	Jamhuri et al, (2024) <i>The influence of work environment and work discipline on employee performance with motivation as an intervening variable of PT Hutama Binjai-Brandan Infrastructure Works Zone IV</i>	<i>The results showed that Work Discipline had a positive and significant effect on Employee Performance. Work Discipline does not have a positive and significant effect on Work Motivation. Work Environment does not have a positive and significant effect on Employee Performance. Work Environment has a positive and significant effect on Work Motivation</i>	Terdapat persamaan variabel yang digunakan <i>work environment and work discipline, employee performance and motivation</i>	Adanya perbedaan variabel yang tidak digunakan Etos Kerja Islami	<i>World Journal of Advanced Research and Reviews,</i> 21(03), (2024)
22	Sembiring et al, (2022) <i>The Effect of Transformational Leadership and Non-Physical Work Environment on</i>	<i>The results demonstrated that transformational leadership had positive and significant effect on employee satisfaction, non-</i>	Terdapat adanya persamaan variabel yang digunakan <i>Leadership, Non-Physical Work Environment and</i>	Adanya perbedaan subjek penelitian	<i>International Journal of Research and Review</i> Vol. 9; Issue: 1;

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables at PT. Perkebunan Nusantara V during COVID-19 Pandemic</i>	<i>physical work environment positive and hadn't have significant effect on employee satisfaction, transformational leadership had positive and significant effect on job satisfaction, non-physical work environment had positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction had positive and significant effect on employee satisfaction</i>	<i>Employee Performance</i>		January (2022)
24	<i>Supriyanto, (2024) The Influence Of Leadership On Employee Performance</i>	<i>The study indicate that work environment variables have a positive and substantial impact on employee performance, motivation variables have a positive and significant impact on employee performance, and leadership variables have no influence on employee performance</i>	<i>Terdapat persamaan penggunaan variabel Leadership and Employee Performance</i>	<i>Adanya perbedaan variabel yang tidak digunakan dan subjek penelitian</i>	<i>Journal of Law, Social Science and Humanities Vol 1 NO 2 January-June (2024)</i>
25	<i>Saragih et al., (2024) The influence of leadership style, work environment and work discipline on employee performance at RSU Royal Prima Marelan</i>	<i>The result leadership style do not have significant effect on employee performance, work environment and work discipline has a significant effect on employee performance</i>	<i>Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan leadership style, work environment, work discipline and employee performance</i>	<i>Adanya perbedaan variabel dan subjek penelitian</i>	<i>Mount Hope Economic Global Journal Vol. 2 No. 1 (2024)</i>
26	<i>R. Rudi A, La Onu La, Akhmad, Sahlan , Bambang, Endri (2024)</i>	<i>he result showed the influence of variable leadership and motivation is a positive and significant effect</i>	<i>Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan</i>	<i>Adanya perbedaan variabel dan subjek penelitian</i>	<i>Quality Access to Success, ol. 25, No. 198/</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Effects of Leadership and Work Discipline on Employee Performance: The Mediation Role of Work Motivation</i>	<i>on employee performance directly. The leadership directly had a positive influence but insignificantly on employee performance. Motivation has a positive direct and significant influence on employee performance. In a while, leadership and motivation with work discipline as an intervening variable, indirect has a positive influence but is insignificant to employee performance in PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Pekanbaru</i>	<i>leadership style, work motivation and Employee Performance</i>		<i>January 2024</i>
27	Adi Lukman Hakim, Erna Nur Faizah And Firdausi Nujulah (2021) <i>The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i>	<i>The effect of these variables is significant positive. The more disciplined an employee is in working and the more motivated an employee is to be enthusiastic at work when combined simultaneously, the more employee performance increases. The effect of these variables is significant positive.</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan yakni <i>Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i>	Adanya perbedaan subjek penelitian	SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen , Volume 11 Number 2 September 2021
28	Arifuddin, Wang Lita, Sarkissian Catherine and Schunk Yingxiang (2023) <i>The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance</i>	<i>The results of hypothesis testing have proven that there is an influence between leadership style, work motivation and employee performance.</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan yakni <i>Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance</i>	Adanya perbedaan subjek penelitian	<i>Journal Markcount Finance, 1(3) - December 2023 206-215</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29	Yoel Brando Sitopu, Kevin Arianda Sitinjak and Fenny Krisna Marpaung (2021). <i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</i>	<i>Work discipline is needed to produce a good performance; with discipline, employees will try to do the work as much as possible, and the resulting performance will be better.</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan yakni <i>Motivation, Work Discipline, and Employee Performance</i>	Adanya perbedaan variabel and subjek penelitian	<i>Yoel Brando Sitopu et al., Golden Ratio of Human Resource Managemen t, Vol.1, Issue. 2 (2021)</i>
30	Yeny Lestari, IGG Heru Marwanto, Budi Rahayu (2024). <i>The Effect of Work Communication, Work Motivation and Work-Life Balance on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	<i>The analysis employed statistical techniques to examine the relationships between the variables. The findings reveal that effective work communication, high levels of work motivation, and a well-maintained work-life balance significantly enhance employee performance.</i>	Terdapat persamaan penggunaan variabel yang digunakan yakni <i>Motivation, and Employee Performance</i>	Adanya perbedaan variabel and subjek penelitian	<i>Banjari Postgradiat e International Conference : Multidisciplinary Perspective on Sustainable Development 2024</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam era kompetisi yang semakin ketat, organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan perlu melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif. Dalam proses tersebut, manajemen memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia menjadi faktor utama penggerak dalam organisasi, sebab

tanpa kinerja manusia yang optimal, pencapaian tujuan organisasi akan sangat sulit terwujud (Hasibuan, 2016).

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan juga sangat bergantung pada peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin bertugas membimbing dan membantu anggota atau bawahannya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang tegas dan efektif mampu memberikan pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang tepat menjadi kunci dalam menentukan arah serta meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan (Robbins & Coulter, 2018).

Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016: 170). Gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam membentuk organisasi yang sukses, terciptanya hubungan baik antara pimpinan dan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun indikator dalam gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu: kemampuan dalam mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi (Kartono, 2016:34). Gaya kepemimpinan menggambarkan pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), penerapan gaya kepemimpinan

yang sesuai, seperti gaya transformasional, mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih giat melalui pemberian visi yang jelas, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta dukungan emosional yang kuat.

Namun, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Salah satu faktor yang menjembatani hubungan tersebut adalah motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang memengaruhi kemauan dan intensitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang mampu membangkitkan motivasi akan mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Kepemimpinan yang memberikan kejelasan arah, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan dukungan psikologis akan meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang optimal.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kurniawan *et al*, 2025). Maka hasil penelitian ini selaras dengan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nurhadianah *et al*, 2023; Fadhilah *et a*, 2025; Dewi *et al*, 2024).

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek hubungan sosial di tempat kerja, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, serta interaksi antar rekan kerja yang mendukung kelancaran

pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja yang harmonis mampu meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap motivasi dan produktivitas kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana kolaboratif, memperkuat rasa saling percaya, dan menumbuhkan semangat kerja tim. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki hubungan interpersonal yang baik, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2019).

Lingkungan kerja non fisik adalah semua yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017:60). Adapun indikator lingkungan kerja non fisik yaitu: Hubungan rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kerjasama antar karyawan (Siagian, 2019:61).

Namun, pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan tidak selalu langsung. Motivasi kerja menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan ini. Lingkungan yang menyenangkan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga memicu motivasi kerja intrinsik. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif berperan dalam membentuk kondisi psikologis yang positif bagi karyawan. Hal ini dapat menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan kerja, serta semangat untuk berkontribusi lebih besar. Ketika motivasi meningkat, maka produktivitas dan

komitmen kerja juga meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara tidak langsung

Teori Herzberg menekankan bahwa faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tantangan kerja sangat memengaruhi motivasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Afriyeni *et al*, 2024). Maka penelitian ini selaras dengan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Alfian *et al*, 2025).

Adapun faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja karyawan, disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang dalam mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kemampuan dan kesadaran individu untuk mematuhi semua aturan, kebijakan, serta prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2016).

Penerapan motivasi kerja yang efektif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kedisiplinannya, yakni dengan menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditentukan serta menunjukkan tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya. Disiplin yang tinggi mencerminkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dan berkontribusi besar dalam memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, jika tingkat disiplin kerja rendah, maka hal ini dapat

menjadi hambatan yang memperlambat produktivitas dan mengganggu pencapaian sasaran strategis perusahaan (Siagian, 2014). Semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan, jika disiplin kerja rendah maka akan berpengaruh menjadi penghalang dalam mempercepat tujuan perusahaan.

Namun, disiplin kerja yang hanya bersifat formal atau keterpaksaan tanpa adanya motivasi internal cenderung tidak menghasilkan kinerja optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai penggerak yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja.

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan sebagai bentuk tanggung jawab (Hasibuan, 2016: 69). Adapun indikator disiplin kerja yaitu: kehadiran ditempat kerja, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan karyawan, bekerja etis (Hasibuan, 2017:194).

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Terdapat peran motivasi kerja sebagai variabel intervening. Disiplin yang baik, jika tidak didasari oleh motivasi internal, mungkin hanya bersifat kepatuhan semu. Sebaliknya, jika disiplin kerja diiringi dengan motivasi tinggi — baik intrinsik maupun ekstrinsik — maka akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Herzberg dalam *Two Factor Theory* juga menyatakan bahwa motivasi kerja muncul dari faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab.

Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat dalam pekerjaan, sehingga menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi ini yang kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kurniawati *et al*, 2025) dan penelitian lain nya menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kineja karyawan (Amelia *et al*, 2024; Safri *et al*, 2024; Nata *et al*, 2024; Audi *et al*, 2021).

Motivasi kerja berperan penting dalam membangkitkan antusiasme karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan kehadiran yang lebih konsisten, memiliki loyalitas terhadap perusahaan, serta berfokus pada penyelesaian tugas secara lebih cepat dan efektif (Robbins & Judge, 2017).

Peningkatan motivasi kerja tidak hanya berdampak pada kualitas hasil kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, semangat, dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Menurut Luthans (2011), motivasi yang tinggi dapat memperkuat keinginan individu untuk berkontribusi lebih besar dalam organisasi, mengurangi tingkat turnover, dan mendorong performa kerja yang lebih unggul. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan karir, komunikasi yang efektif, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

Lingkungan yang memotivasi akan mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan mendorong karyawan memberikan performa terbaik mereka.

Motivasi kerja dalam konteks penelitian ini bukan hanya sebagai variabel bebas, tetapi juga sebagai variabel intervening yang memperkuat atau menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Afriyeni *et al*, 2024). Maka penelitian ini selaras dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Alhempri, *et al* 2023).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilihat dari aspek yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun berasal dari luar individu (Sutrisno, 2016: 172) sedangkan menurut pendapat ahli lainnya menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2019:260).

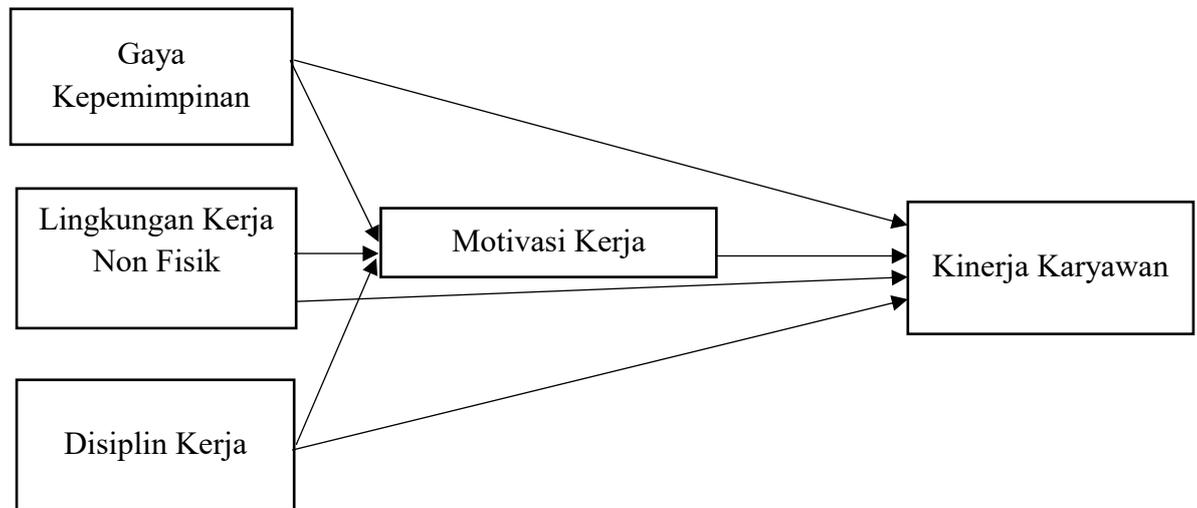
Kinerja karyawan merupakan hasil dari upaya individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, yang dapat diukur dalam periode waktu tertentu serta dilaksanakan sesuai dengan standar dan aturan yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan

kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dalam menjalankan tugas.

Sejumlah faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain: kompensasi yang adil, keberadaan sistem atau prosedur kerja yang jelas, kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang terbuka, tingkat kompetensi karyawan, motivasi internal, serta adanya pengakuan atas pencapaian yang diraih (Mathis & Jackson, 2011).

Kinerja karyawan yang baik sangat vital bagi keberhasilan perusahaan, karena secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Selain itu, kinerja yang optimal juga mampu membentuk budaya kerja yang positif, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi berperan besar dalam mendorong kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya akan meningkatkan disiplin kerja, mempercepat pencapaian target, serta meningkatkan kualitas individu dan kolektif di dalam perusahaan. Lingkungan yang mendukung serta kepemimpinan yang inspiratif akan menciptakan siklus positif dalam peningkatan kinerja (Robbins & Coulter, 2018).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan keterkaitan antara vairabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2017: 53).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan pada *Shopee Express* di Kota Tasikmalaya;
2. Diduga adanya pengaruh lingkungan kerja non-fisik kurir pengiriman paket *Shopee Express* di Kota Tasikmalaya;

3. Diduga adanya pengaruh disiplin kerja kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
4. Diduga adanya pengaruh kinerja karyawan kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
5. Diduga adanya pengaruh motivasi kerja kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
6. Diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja secara simultan kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
7. Diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja secara parsial kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
8. Diduga adanya pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja secara parsial kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya
9. Diduga adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja secara parsial kurir pengiriman paket Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya;
10. Diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada kurir Shopee *Express* di Kota Tasikmalaya.