

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja**

Menurut Sinambela (2018) kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu menurut Robbins dalam Sinambela (2018) menyebutkan bahwa kinerja di artikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah di tetapkan bersama. Untuk itu, diperlukan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan. Menurut Withmore dalam Sinambela (2018), menjelaskan bahwa kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standart tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil akhir kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat bermanfaat bagi dirinya maupun organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.

## **b. Teori Kinerja**

Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018) kinerja adalah implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika dia menerima manfaat (benefit) dan terdapat rangsangan (inducement) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (responseble). Teori keseimbangan diatas menunjukkan bahwa kinerja yang optimal akan bisa dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Kinerja karyawan menjadi penting, karena kinerja memberikan wawasan tentang kemampuan seseorang dalam melaksanakantugasnya. Menurut Sinambela (2018) karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka akan tercipta kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja, perlu ada setandar yang jelas yang dapat diacu oleh semua karyawan.

## **c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Febriani dkk (2022), kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

### **a) Sikap Disiplin**

Salah satu hal penting dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan adalah sikap disiplin. Kedisiplinan karyawan sangat diperlukan demi kelancaran bisnis perusahaan. Setiap karyawan diharapkan memiliki sikap disiplin untuk mengikuti aturan perusahaan dan melaksanakan tugas masing-masing.

b) Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi setiap karyawan tentu saja berbeda-beda.

c) Kompensasi atau Insentif

Salah satu yang akan cukup mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kompensasi. Kompensasi bisa diberikan dalam bentuk bonus yang akan meningkatkan kinerja. Iming-iming kenaikan jabatan juga akan membuat karyawan memperbaiki kinerjanya.

d) Gaya Kepemimpinan

Karyawan yang memiliki pemimpin baik biasanya akan memberikan performa yang baik juga. Gaya atasan dalam memimpin karyawannya akan sangat memengaruhi kinerja perusahaan maupun karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan mengayomi karyawannya untuk dapat menyelesaikan tugas masing-masing tanpa memberi tekanan yang berlebihan.

e) Lingkungan Kerja

Faktor lain yang akan mempengaruhi kinerja karyawan atau kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat suasana hati

karyawan tenang dan bisa lebih fokus dalam pekerjaannya. Ketersediaan peralatan kerja yang lengkap juga membuat performa karyawan lebih maksimal.

#### **d. Indikator Kinerja**

Kinerja menurut Wijaya dkk (2021) terdapat beberapa indikator, yaitu:

1) Ketelitian

Ketelitian dapat berarti juga cermat dalam sikap dan perbuatan dalam setiap pekerjaan, tidak buru-buru dan penuh perhitungan.

2) Keterampilan

Keterampilan dapat berarti juga kecakapan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu keadaan untuk wajib menanggung segala akibat dari sesuatu yang telah diperbuatnya.

4) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

5) Kerjasama

Kerjasama adalah tindakan atau usaha yang dilakukan (lembaga, pemerintah, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama.

6) Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan ataupun pembangkit yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerja sama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

7) Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan atau melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya yang nyata dan berbeda dengan apa yang telah ada.

## **2. Kepemimpinan Otoriter**

### **a. Definisi Kepemimpinan Otoriter**

Menurut Rivai (2020) kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut. Sedangkan Sutikno (2014) dalam Sari (2016) gaya kepemimpinan otoriter ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hal pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Menurut Hidayat

(2018) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. sertamemotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Teori Path-Goal Evans-House teori ini dirumuskan oleh Martin G. Evans dan Robert J. House (Schermerhorn, 1996:14) yang mencoba membantu dalam memahami dan meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Teori ini menekankan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan valensi, atau daya tarik imbalan itu. Manajer harus mampu memberikan imbalan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk memperolehnya.

#### **c. Faktor-faktor Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- 3) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.

#### **d. Indikator Kepemimpinan Otoriter**

Menurut Zhao dkk (2022) terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan otoriter:

- 1) Kontrol Kerja
- 2) Ketergantungan pada kepemimpinan tunggal.
- 3) Disiplin kerja
- 4) Meningkatkan kinerja
- 5) Memandu pekerjaan

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Definisi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2021), Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan, menurut Wardana (2008) dalam Isvandari & Al Idris (2018), disiplin adalah upaya pengaturan waktu dalam bekerja yang dilakukan secara teratur dengan mengembangkan dan mengikuti aturan yang ada. Selain itu menurut Sinambela (2018), disiplin adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang

berlaku. dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2020) mengemukakan bahwa “Discipline is management action to enforce organization standards”. Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin merupakan bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja adalah selalu diharapkan menjadi ciri sumber daya manusia dalam organisasi, karena ini membuat organisasi berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu kesadaran dan kesediaan seorang karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi dalam menaati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan agar tujuan dalam organisasi tersebut tercapai.

#### **b. Teori Disiplin Kerja**

Teori disiplin kerja yang digunakan adalah Teori Tungku Panas dari Mc.Gregor (1967) sebagai berikut:

##### 1) Pemberian peringatan

Pegawai atau karyawan yang melanggar akan diberikan surat pelanggaran pertama, kedua, ketiga.

##### 2) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai atau karyawan yang melanggar harus segera diberikan sanksi.

3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pegawai atau karyawan yang melanggar diberikan sanksi yang konsisten.

**c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Harahap & Tirtayasa (2020) terdapat faktor disiplin kerja adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi, karyawan yang menerima kompensasi memadai akan bekerja dengan sebaik-baiknya begitupun sebaliknya.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, pimpinan dijadikan contoh para bawahannya dalam mentaati peraturan yang ada.
- 3) Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan, akan lebih baiknya jika suatu peraturan dibuat tertulis.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, jika terdapat karyawan yang melanggar peraturan maka pimpinan harus menindak tegas.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan, seorang pemimpin yang bertanggungjawab akan melakukan pengawasan terhadap bawahannya.

- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, pimpinan perhatian tidak terhadap kondisi para bawahannya saat melakukan pekerjaan.
- 7) Diciptakan kebiasaan–kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, saling menghormati satu sama lain, memberikan pujian kepada karyawan, ijin dengan rekan kerja jika akan meninggalkan tempat kerja.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Endratno & Agnes (2019) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya:

##### **1) Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara idela serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

##### **2) Teladan pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan

panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

### 3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan keintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya.

### 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

### 5) Waskat

Waskat (pengawasan ketat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk,

jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai dalam organisasi. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengann sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan disegaani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan/relasi antar anggota

Relasi/hubungan antar anggota dengan pimpinan dalam organisasi akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai.

## 4. Motivasi Kerja

### a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Abraham Sperling (1987) dalam Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). Menurut Hasibuan (2021) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk memunculkan kepuasan. Sedangkan menurut Samsudin (2010) dalam Arianto & Kurniawan (2020) mengatakan bahwa motivasi proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Dari beberapa motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan yang tertentu untuk mencapai suatu tujuan pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

## **b. Teori Motivasi Kerja**

Teori Dua Faktor (*Motivator – Hygiene Theory*) juga dinamakan teori motivasi murni, teori ini dikembangkan oleh (Frederick Herzberg, 1968) memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfier factor*). Menurut teori ini adalah hal – hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor – faktor yang sifatnya ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

## **c. Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut teori motivasi *Frederick Herzberg*, (1968) hasil temuannya menunjukkan bahwa jika karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya tingkat kepuasan yang didapatkan biasanya tinggi. Sebaliknya jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif maka dalam diri mereka tidak ada kepuasan. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah:

- 1) Keberhasilan
- 2) Pengakuan
- 3) Sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang

- 4) Kesempatan meraih kemajuan
- 5) Pertumbuhan

Sedangkan faktor *higiene* yang menonjol ialah:

- 1) Kebijakan perusahaan
- 2) Supervisi
- 3) Kondisi pekerjaan
- 4) Upah/gaji
- 5) Hubungan dengan rekan sekerja
- 6) Kehidupan pribadi
- 7) Keamanan

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut kesimpulan dari teori *Herzberg* adalah bahwa para karyawan dapat digolongkan menjadi dua golongan yaitu mereka yang termotivasi dengan dorongan intrinsik dan mereka yang termotivasi dengan dorongan ekstrinsik.

#### **d. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Ekarahman & Endratno (2017) terdapat beberapa indikator, antara lain:

- 1) Ketertarikan pada Pekerjaan
- 2) Kerjasama
- 3) Pengembangan diri
- 4) Dorongan diri
- 5) Penyampaian sesuatu
- 6) Pencapaian Tujuan

- 7) Inisiatif
- 8) Hubungan antar rekan kerja
- 9) Kepuasan Kerja

## **5. Lingkungan Kerja**

### **a. Definisi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Adha dkk (2019) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Nitisemito (2008) dalam Adha dkk (2019), menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan. Selain itu, menurut Rahmawati dkk (2021) menyatakan bahwan lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakn tugasnya.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahawa lingkungan kerja adalah segala sustau yang yang disekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebankan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga kepuasan kerja dapat diperoleh.

## **b. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Paendong dkk (2019) terdapat faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, antara lain:

### 1) Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti ruang kerja yang pengap, tidak dilengkapi dengan ventilasi dan alat kerja yang memadai, serta tidak ditunjang oleh prosedur kerja yang jelas pada akhirnya akan turut mengakibatkan kinerja yang buruk.

### 2) Gaji dan tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan ekspektasi pegawai akan mengakibatkan pegawai tersebut untuk cenderung berupaya mencari pekerjaan lain agar dapat memenuhi ekspektasi kerjanya.

### 3) Hubungan kerja

★ Kelompok kerja yang kompak dan loyal akan bisa meningkatkan kinerja pegawai karena setiap pegawai akan saling mendukung pencapaian masing-masing.

## **c. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Wijaya dkk (2021) yaitu :

### 1) Penerangan/cahaya

Cahaya atau penerangan yang kurang jelas menyebabkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan

menjadi lambat, banyak kesalahan dan akhirnya efisien yang kurang dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Tata warna

Dekorasi berkaitan dengan komposisi warna yang baik, jadi dekorasi tidak hanya berkaitan dengan penataan tata letak, tatawarna peralatan, dan hal-hal lain untuk bekerja.

3) Suhu udara

Oksigen merupakan gas yang diperlukan organisme untuk mempertahankan keberadaannya terutama metabolisme, udara disekitar dikatakan kotor jika kadar oksigen berkurang dan menimbulkan bau yang tidak sedap bagi tubuh, terasa sejuk dan segar dalam bekerja membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat kelelahan setelah bekerja.

4) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja yang memadai mendukung aktivitas kerja. sehingga dengan adanya fasilitas yang layak maka membuat mereka nyaman dalam bekerja.

5) Hubungan karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui hubungan yang harmonis dan mengikat dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan serta dukungan sarana dan prasarana yang memadai di tempat bekerja akan memberikan efek positif bagi karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat.

## 6) Kerjasama

Dengan kerja sama yang baik antar karyawan dan pimpinan membuat kinerja yang terjalin semakin baik.

### B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang menjadi bahan acuan pada penelitian ini telah membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter, disiplin kerja, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah tabel hasil penelitian terdahulu:

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

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Widorekno, Sarjito, Marsono (2021) Jurnal Manajemen Pertahanan, Vol. 7, No. 1 e-ISSN : 2656-1522 p-ISSN : 2654-9700	Variabel Dependen: <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen: <b>Lingkungan Kerja (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3)</b>	<b>1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> <b>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> <b>3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> <b>4. Lingkungan kerja, motivasi dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b>
2.	Purwanto dkk (2019) Dinasti Internasional Journal of Digital Business Management, Vol 1 No 1 e-ISSN : 2715-4203 p-ISSN : 2715-419X	Variabel Dependen : <b>Kinerja Guru (Y)</b> Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional (X1), Transaksional (X2), Otoriter (X3) dan <b>Otoriter (X4)</b>	<b>1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</b> <b>2. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> <b>3. Kepemimpinan Otoriter tidak berpengaruh terhadap kinerja</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			4. <b>Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</b>
3.	Delfianti dkk, (2020) Jurnal Matua (JM) Vol. 1, No. 1  e-ISSN : 2656-8322 p-ISSN: 2355-0376	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen : <b>Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3)</b>	1. <b>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b>
4.	Ningsih, Nuri Ardian (2018) Jurnal Ekobis Dewantara, Vol. 1, No. 2  e-ISSN: 2656-4149	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen : <b>Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3)</b>	1. <b>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 4. <b>Gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja</b>
5.	Harahap & Tirtayasa (2020) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 1  ISSN : 2624-2634	Variabel Dependen: <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen: <b>Motivasi kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (X3)</b>	1. <b>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 4. <b>Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja</b>
6.	Isvandiar & Al Idris (2018) Jurnal Ilmiah	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. <b>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Bisnis dan Ekonomi Asia, Vol. 12, No. 1 ISSN : 0126 - 1258	Variabel Independen : <b>Gaya Kepemimpinan (X1) dan Disiplin Kerja (X2)</b>	<b>signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja</b>
7.	Nanda dkk (2022) Business and Entrepreneurship Journal (BEJ), Vol. 3, No. 1 e-ISSN : 2745 - 8547	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b> Variabel Independen : <b>Lingkungan Kerja (X1)</b>	1. <b>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</b>
8.	Al Giffari dkk (2023) YUME: Journal of Management, Vol. 6, No. 1 ISSN : 2614 – 851X	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen : <b>Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3)</b>	1. <b>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 4. <b>Gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja</b>
9.	Mariani, dkk. (2021) (JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains, 2(2), 368-380. E-ISSN: 2721-5415	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen : <b>Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin kerja (X3)</b>	1. <b>Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Motivasi secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Disiplin kerja secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja</b>
10.	Jufrizen, (2021). Jurnal Sains Manajemen. Vol 7(1), 35-54.	Variabel Dependen <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. <b>Disiplin kerja</b>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	E-ISSN: 2443-0064 P-ISSN: 2622-0377	Variabel Independen : Fasilitas kerja(X1), <b>Disiplin Kerja (X2)</b>	<b>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
11.	Simanjuntak & Manalu (2022). <i>Jurnal Ekonomis</i> 15.1a ISSN 1979-0856	Variabel Independen <b>Kinerja karyawan (Y)</b>  Variabel Independen : <b>Lingkungan kerja (X1) dan Disiplin kerja (X2)</b>	1. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</b> 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</b>
12.	Nuriyah dkk (2022) <i>Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi (JIMEA)</i> , Vol. 6 No. 1 P-ISSN 2541-5255 E-ISSN 2621-5306	Variabel Independen <b>Kinerja karyawan (Y)</b>  Variabel Independen : Pengembangan Karir (X1), <b>Lingkungan Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3)</b>	1. Pengembangan Karir berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja 2. <b>Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja</b> 3. <b>Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b>
13.	Herawati & Ermawati (2020) <i>KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , Vol. 2, No. 2 ISSN : 2686 - 3286	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>  Variabel Independen : <b>Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2)</b>	1. <b>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja</b> 2. <b>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja</b> 3. <b>Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja</b>
14.	Nurjaya, Nunu (2021) <i>AKSELERASI : Jurnal Ilmiah Nasional</i> , Vol. 3, No. 1 ISSN : 2774 – 230X	Variabel Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>  Variabel Independen : <b>Disiplin kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi (X3)</b>	1. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</b> 2. <b>Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</b> 3. <b>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</b>
15.	Dita dkk, ( 2022) <i>Jurnal Ilmiah Manajemen</i> Vol. XIII No. 1 Maret	Variabel Dependen: <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> Variabel Independen: <b>Gaya Kepemimpinan</b>	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh Positif terhadap kinerja

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2022) E-ISSN : 2615-4978	(X2), Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X3)	pegawai. 3. Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
16.	Neksi (2022) <i>International Journal of Environmental, Sustainability, and Social</i> Vol. 3 No. 2 Juli-Oktober (2022) ISSN:2721-0871 (online)	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>  Variabel Independen : <b>Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2)</b>	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
17.	Fetrianawaty dkk, (2022) Jurnal Pendidikan dan Konseling Vol. 4 No. 5 (2022) E-ISSN: 2685-936X	Variabel Dependen: Kinerja Pelaksana (Y)  Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3)	1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Teori Atribusi (Fritz Heider 1958) yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor internal dari karyawan dapat berupa motivasi kerja dan disiplin kerja, sedangkan faktor eksternal dapat berupa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang diberikan oleh kantor karyawan bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Widorekno dkk (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dkk (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional dan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan otoriter terhadap Kinerja Pegawai**

Teori gaya kepemimpinan yang diterapkan menggunakan teori perilaku kepemimpinan oleh Purnowo dan Wijayati dalam Surianti dan Leony Hoky (2019) yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*comsideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan. Hal ini sesuai dengan Wahyudi, (2017) bahwa seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggotanya. Maka dari itu semakin tinggi kepemimpinan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan maka semakin rendah pula kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga harus mampu menemukan formula yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan hal tersebut bisa dipahami dan dilakukan oleh karyawan dengan baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian Suardi (2018), Imam Ardian, dkk (2021), Anggraeni & Rahardja (2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin merupakan sebuah cerminan pegawai untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada setiap organisasi. Menurut Sutrisno (2011) dalam Arista dkk (2022), disiplin kerja adalah perilaku seseorang sesuai peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan teori tungku panas dari MC. Gregor (1967) apabila seseorang karyawan mampu melaksanakan disiplin kerja dengan baik apabila seseorang karyawan mampu melaksanakan disiplin kerja dengan baik maka kinerjanya juga akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziyyah dkk (2022), Arista dkk (2022), Fitriani dkk (2019), Erika dkk (2021). Bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Maslow (1970) menghipotesiskan bahwa didalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang. Mulai dari kebutuhan tingkat dasar yang berupa fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan, minum, dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan sosial, kebutuhan akan penghargaan, sampai pada

kebutuhan tertinggi yang dimiliki manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Hanya akan timbul kebutuhan yang di atasnya manakala kebutuhan dibawahnya telah terpenuhi, begitu seterusnya sampai pada jenjang tertinggi, yaitu aktualisasi diri. Hal ini berarti bahwa bila kita ingin memotivasi seseorang maka kita harus mengetahui lebih dahulu orang tersebut berada pada jenjang kebutuhan yang mana, sehingga kita dapat memotivasinya dengan menawarkan sesuatu yang berada pada jenjang kebutuhan di atasnya. Meski banyak keluhan tentang teori Maslow ini, tetapi ternyata teori ini yang paling banyak di praktikan oleh para manajer satu dan lain hal karena kesederhanaannya dan logika intuitifnya serta mudah untuk di pahami.

Hal ini sejalan dengan penelitian Adha dkk (2019), Harahap dkk (2020), dan Armadita dkk (2021) menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

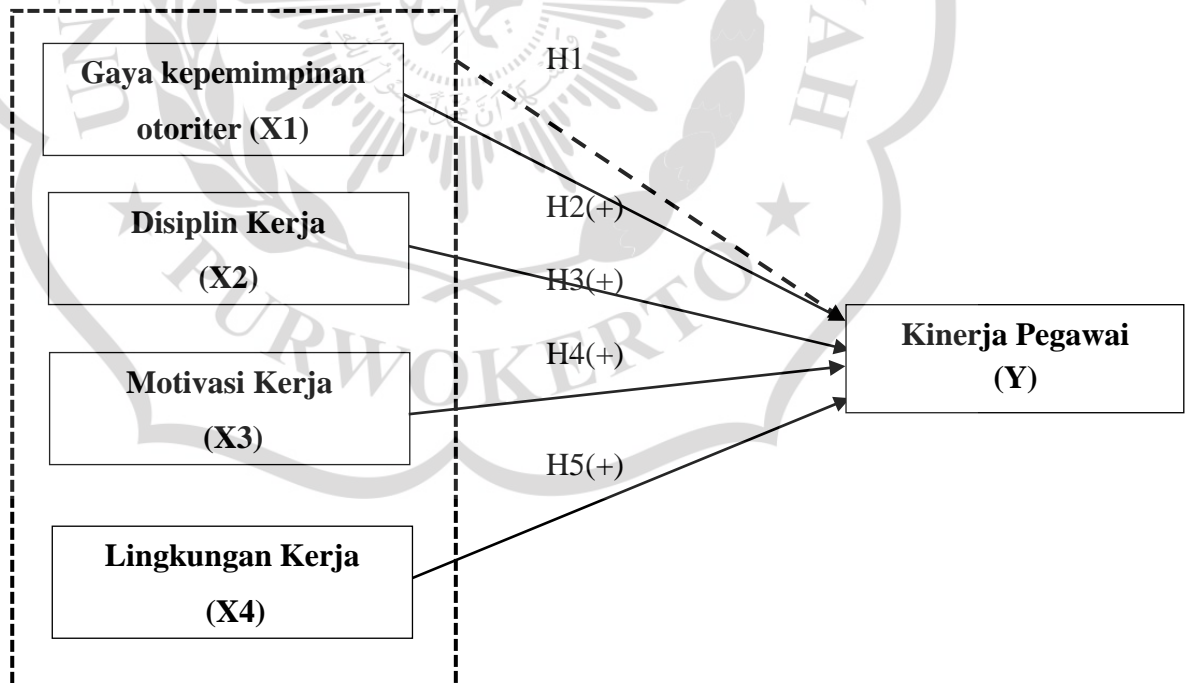
##### **5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pegawai sehingga dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Lingkungan kerja juga merupakan serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu instansi yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut (Nabawi, 2019).

Hal ini sejalan dengan penelitian Darmadi (2020), Yuliantari & Prasasti (2020), Tangkawarouw, dkk (2019) dan Ningsih (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Dengan adanya teori - teori yang mendukung penelitian diatas mengenai variabel kepemimpinan otoriter, disiplin kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat disusun sebuah acuan konseptual yang menunjukkan bahwa setiap variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka dapat digambarkan konseptual penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



### Keterangan

- = Pengaruh secara parsial  
-----→ = Pengaruh secara simultan

### D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah yang diajukan dan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Gaya Kepemimpinan otoriter, Disiplin Kerja, Motivasi dan Lingkungan kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H5 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.