

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. *Human Capital Theory***

*Human Capital Theory* (Teori Modal Manusia) adalah teori ekonomi dan pendidikan yang menyatakan bahwa pendidikan, keterampilan, pelatihan, dan pengalaman kerja seseorang merupakan bentuk investasi yang akan meningkatkan produktivitas dan pendapatan individu tersebut di masa depan (Submitter et al., 2022). Menurut Schultz (2020) *human capital theory* merupakan pendidikan dan pelatihan adalah bentuk investasi dalam sumber daya manusia, sama seperti investasi dalam modal fisik. Menurutnya, peningkatan kualitas manusia melalui pendidikan akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan produktivitas tenaga kerja.

#### **B. Kinerja Karyawan**

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

Menurut Mangkunegara (2016) dalam Sabilila & Wahyuni, (2022) kinerja karyawan merupakan proses di mana mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu yang direncanakan pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang terlibat

Menurut Zafeiti & Mohamad (2017) dalam Hidayat (2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Menurut Fathoni (2006) dalam Hanum (2021) Kinerja merupakan hal tentang berusaha melihat hasil dari kerja keras, dimana setiap perusahaan berusaha untuk mencapai kinerja yang baik.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dilakukan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 2. Faktor-faktor kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan :

### a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*).

Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

### b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan organisasi).

### **3. Teori Kinerja Karyawan**

Teori Perilaku Azjen (2020), yang menekankan pentingnya niat individu dalam menentukan perilaku mereka. Menurut Hartoyo (2021), Teori Perilaku Azjen (2020) menjelaskan bahwa niat untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku tersebut, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku diri. Dalam konteks kinerja karyawan, motivasi yang tinggi dapat meningkatkan niat untuk bekerja dengan baik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Selain itu, faktor-faktor seperti keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, interaksi antar karyawan, dan lingkungan kerja juga memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kasmir (2019) menyatakan bahwa keterampilan dan pengetahuan khusus, desain pekerjaan, serta gaya kepemimpinan atasan berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Dengan demikian, pemahaman tentang teori perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan penting untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013) dalam Desani et al., (2019) terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu :

#### **a. Kualitas**

Tingkat ukuran untuk hasil pekerjaan karyawan. Kualitas juga menjadi indikator acuan dikarenakan kualitas berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu institusi.

b. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, dengan demikian penilaian kuantitas kinerja dapat dilakukan dengan mudah.

c. Pelaksanaan tugas

Usaha atau upaya menyelesaikan pekerjaan untuk mewujudkan suatu yang diinginkan sesuai dengan tugas yang diberikan instansi.

d. Tanggung jawab

Sikap atau perilaku sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang telah di berikan instansi kepada karyawan.

## **C. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Stone (2019), semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, semakin besar pula potensi efektivitas kepemimpinannya. Jenis pemimpin beragam; ada pemimpin formal yang berlandaskan pada otoritas resmi, dan ada pemimpin nonformal yang mampu mempengaruhi orang lain tanpa otoritas formal (Fattah, 2019). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai aktivitas mempengaruhi orang lain demi tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan umumnya diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Ini hanyalah alat, sarana, atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan

sukarela. Untuk membuat orang lain mengikuti keinginan pemimpin, terdapat beberapa kekuatan yang harus dimiliki, seperti ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan (Baharudin & Umiarso, 2019).

Dengan banyaknya definisi kepemimpinan yang berbeda, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang berusaha mewujudkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

## 2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk memahami dinamika ini, salah satunya adalah Teori Kepemimpinan Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Teori ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan dan inovasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga berusaha mengubah nilai dan pola pikir pengikutnya agar lebih produktif dan berorientasi pada tujuan bersama. Teori ini mengidentifikasi empat komponen utama yang dikenal dengan 4I, yaitu Idealized Influence (II), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), dan Individualized Consideration (IC), yang berperan dalam membentuk pemimpin yang mampu memotivasi dan mendorong pengikutnya untuk berprestasi lebih baik Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).

### **3. Faktor-faktor Kepemimpinan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan oleh Afandi (2018) adalah sebagai berikut:

a. **Kematangan emosional:**

Kemampuan untuk tetap tenang dan stabil dalam menghadapi berbagai masalah, tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan, serta tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.

b. **Komunikatif:**

Kemampuan untuk berbicara dengan baik dan mudah dipahami, menggunakan kata-kata yang tepat sehingga penerima pesan merasa senang dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pemimpin.

c. **Pengambilan keputusan:**

Keberanian dalam membuat keputusan terkait masalah yang harus diselesaikan oleh pemimpin.

d. **Pengawasan:**

Melakukan kunjungan langsung ke lokasi kerja, melihat, bertanya, atau memberikan arahan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan.

e. **Evaluasi:**

Menilai hasil kinerja karyawan dan menentukan masa depan atau karier mereka.

### **4. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Arifin (2019) menguraikan lima indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kemampuan membangun kerjasama dan hubungan baik:  
Mengutamakan pembinaan kerjasama dan hubungan yang harmonis dengan karyawan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu memotivasi karyawan secara efektif.
- b. Kemampuan dalam efektivitas:  
Berusaha menyelesaikan tugas di luar kemampuan jika diperlukan. Baik pemimpin maupun karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan hadir secara tepat waktu tanpa keterlambatan.
- c. Kepemimpinan partisipatif:  
Mengutamakan pengambilan keputusan secara musyawarah dengan karyawan. Pemimpin juga harus cepat dalam mengidentifikasi masalah dalam pekerjaan sehingga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.
- d. Kemampuan mendelegasikan tugas atau waktu:  
Pemimpin diharapkan menempatkan kepentingan pribadi dan organisasi pada kepentingan yang lebih luas, yakni kepentingan organisasi. Pemimpin juga harus berusaha menyelesaikan tugas sesuai target yang ditetapkan, sambil menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
- e. Kemampuan mendelegasikan tugas atau wewenang:  
Mengutamakan tanggung jawab dalam menentukan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus didelegasikan kepada tim. Pemimpin juga harus selalu memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada karyawan.

## **D. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Sedarmayanti & Gunawan, (2019) budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Menurut Rahmi (2014) dalam Saputra (2019) budaya organisasi merupakan suatu bentuk keyakinan, asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma perilaku serta tindakan anggota organisasi. Menurut Schein (2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh sekelompok orang dalam beradaptasi dengan masalah eksternal dan internal, yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan terkait masalah tersebut

Dengan demikian dapat disimpulkan pendapat dari para ahli diatas, budaya organisasi merupakan nilai, sistem, dan sikap yang timbul dalam organisasi yang menjadi kebiasaan maupun pedoman dalam melakukan pekerjaan.

### **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan dinamika suatu organisasi. Secara umum, fungsi budaya organisasi mencakup menciptakan identitas organisasi, meningkatkan stabilitas sistem sosial, menetapkan standar perilaku, serta menjadi sarana kontrol perilaku anggota organisasi. Menurut Schein

(2017), budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang membentuk cara berpikir, merasa, dan bertindak anggota organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

a. Menciptakan Identitas Unik bagi Organisasi

Budaya organisasi membantu menciptakan identitas yang unik melalui nilai-nilai, simbol, dan perilaku khas yang dipegang oleh anggotanya. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi memungkinkan karyawan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada sekadar pekerjaan. Hal ini memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi, meningkatkan loyalitas dan motivasi. Sebagai contoh, perusahaan dengan budaya inovasi yang kuat, seperti Google, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas sekaligus memberikan rasa misi yang besar kepada karyawan.

b. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Dengan memberikan pedoman perilaku yang jelas, budaya organisasi menciptakan stabilitas dan konsistensi dalam lingkungan kerja. Cameron dan Quinn (2021) menegaskan bahwa aturan, norma, dan kebiasaan yang telah diinternalisasi menciptakan keharmonisan dan kerjasama antar karyawan. Stabilitas ini penting, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan atau krisis, karena budaya yang kuat dapat memberikan kerangka kerja yang stabil untuk menavigasi tantangan tersebut.

c. Menetapkan Standar Perilaku yang Dapat Diterima

Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem kontrol informal yang menentukan perilaku yang diharapkan tanpa perlu pengawasan ketat. Deal dan Kennedy (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi memandu perilaku anggota organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang diinternalisasi. Misalnya, perusahaan yang menekankan integritas dan etika bisnis akan menciptakan lingkungan di mana perilaku tidak etis, seperti penipuan atau manipulasi data, tidak diterima oleh siapapun dalam organisasi.

d. Mengontrol Perilaku Karyawan

Melalui norma dan nilai yang ditanamkan, budaya organisasi memastikan perilaku karyawan sejalan dengan tujuan organisasi. Menurut Zhang dan Liu (2022) menekankan bahwa budaya yang kuat mampu meningkatkan efisiensi dengan mengurangi kebutuhan akan pengawasan langsung dan kebijakan formal. Budaya yang positif mendorong produktivitas, sementara budaya yang tidak sehat dapat menciptakan lingkungan kerja yang disfungsi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi alat yang efektif untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan.

Secara keseluruhan, fungsi budaya organisasi tidak hanya terbatas pada pengaturan perilaku internal, tetapi juga mempengaruhi bagaimana organisasi dipersepsikan dari luar. Dengan memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif, manajemen dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan, inovasi, dan keberhasilan jangka panjang.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2016) dalam Zuki (2020) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, sebagai berikut:

a. *Observed behavioral regularities*

Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

b. *Norms*

Norma-norma, suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi tidak juga kurang.

c. *Dominant values*

Nilai-nilai pedoman, adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

d. *Philosophy rule*

Aturan-aturan, terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajatinnya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

e. *Organizational climate*

Iklim organisasi, perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

## **E. Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Partika et al. (2020), disiplin merupakan perilaku yang harus ditanamkan pada setiap individu, baik di dalam maupun di luar organisasi. Setiap individu harus bersedia mengikuti atau menaati semua peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya, serta siap menerima konsekuensi jika melanggar peraturan tersebut.

Kesadaran berarti sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar atas tugas serta tanggung jawabnya masing-masing, sedangkan kesiapan mengacu pada sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak (Saputra, 2021). Menurut Harahap et al. (2022), disiplin kerja juga mencakup kepatuhan terhadap jam kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, dan perilaku yang sesuai dengan standar perusahaan. Penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efektif.

Dengan demikian, disiplin kerja mencakup kesadaran dan kesiapan individu untuk menaati peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Hal ini meliputi kepatuhan terhadap aturan tertulis

maupun tidak tertulis, serta kesiapan menerima konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukan. Penerapan disiplin kerja yang baik akan membentuk kebiasaan positif yang mendukung produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi.

## 2. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) adalah salah satu teori perilaku yang menekankan pentingnya konsekuensi dalam membentuk perilaku individu. Diperkenalkan oleh B.F. Skinner (1974) dalam kajiannya mengenai perilaku operan, teori ini menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh konsekuensi yang muncul setelah perilaku tersebut dilakukan. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku yang diberi penguatan positif, seperti penghargaan atau pengakuan, cenderung diulang, sementara perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif, seperti hukuman atau teguran, akan menurun frekuensinya.

Penguatan bisa berupa positif, di mana suatu perilaku diikuti oleh konsekuensi yang menyenangkan, atau negatif, di mana suatu perilaku dilakukan untuk menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan (Skinner, 1974). Penguatan positif adalah bentuk penguatan yang paling efektif dalam meningkatkan frekuensi perilaku yang diinginkan. Menurut Skinner (1974) mengingatkan bahwa hukuman sering kali hanya memberikan efek sementara, karena individu mungkin mematuhi untuk sementara waktu tanpa benar-benar menginternalisasi perubahan perilaku. Dalam organisasi, penggunaan hukuman dapat berupa pemotongan insentif, peringatan tertulis, atau bahkan degradasi jabatan.

Teori penguatan menawarkan wawasan penting tentang bagaimana perilaku di tempat kerja dapat dibentuk dan dikelola melalui penggunaan penghargaan, penguatan negatif, dan hukuman. Penggunaan yang tepat dari metode ini dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja, sehingga memberikan dampak positif pada keseluruhan produktivitas organisasi.

### **3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Singodimejo dalam Dewi dan Harjono (2019:95) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan,

perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

- f. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya.

#### **4. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Siswanto (2016) dalam Sinambela (2019) berpendapat bahwa indikator dari disiplin kerja itu ada Empat yaitu:

**a. Frekuensi kehadiran.**

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

**b. Tingkat kewaspadaan.**

Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

**c. Ketaatan pada standar kerja.**

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

**d. Etika kerja.**

Etika kerja diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan.

**F. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk membantu penelitian dalam menentukan hipotesis dan kerangka pikiran serta untuk membuktikan hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
1	Muhazir, et al. (2021) Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia (Sinta 2) ISSN 0216-4930	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X1)</b> <b>Budaya Organisasi (X2)</b> <b>Disiplin Kerja (X3)</b>  <b>Variabel Independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Saputra (2019) Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Sinta 3) ISSN 1411-9328	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X1)</b> Kepuasan Kerja (X2) Motivasi (X3)  <b>Variabel Independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi berpengaruh
3	Girsang et al.,	<b>Variabel</b>	<b>1. Budaya organisasi</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	(2021) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Sinta 3) ISSN 0853-1421	<b>Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
4	Piantara et al.(2021) Jurnal Riset Manajemen (Sinta 3) ISSN 1234-5678	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X1)</b> Motivasi (X2) Lingkungan Kerja (X3)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Nasir et al., (2021) Jurnal Manajemen Pendidikan (Sinta 2) ISSN 2085-6789	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X1)</b> <b>Disiplin Kerja (X2)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
6	Hilmawan, (2021) Jurnal Sumber Daya Manusia (Sinta 2) ISSN 1234-6789	<b>Variabel Dependent</b> <b>Disiplin Kerja (X1)</b> Komitmen Organisasi (X2) Kerjasama Team (X3)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kerjasama Team berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
			kinerja karyawan.
7	Wanta et al., (2022)  Jurnal Ilmu Manajemen (Sinta 3)  ISSN 9876-5432	<b>Variabel Dependent</b> <b>Disiplin Kerja (X1)</b> Motivasi Kerja (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Mega et al., (2021)  Jurnal Manajemen dan Bisnis (Sinta 2)  ISSN 8765-4321	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Kerja (X1)</b> Kemampuan Kerja (X2) <b>Disiplin kerja (X3)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
9	Tangkawarouw et al., (2019)  Jurnal Penelitian Manajemen (Sinta 3)  ISSN 0987-6543	<b>Variabel Dependent</b> <b>Disiplin Kerja (X1)</b> Kemampuan Kerja (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	R. N. Adha et al., (2019)  Jurnal Manajemen SDM (Sinta 3)  ISSN 2345-6789	<b>Variabel Dependent</b> Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) <b>Budaya Kerja (X3)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <b>Budaya Kerja berpengaruh positif</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
		(Y)	<b>dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
11	Kusumayanti et al., (2020)  Jurnal Manajemen (Sinta 4)  ISSN 2345-6789	<b>Variabel Dependent</b> Motivasi Kerja (X1) <b>Disiplin Kerja (X2)</b> Lingkungan Kerja (X3) <b>Kepemimpinan (X4)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b> 3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. <b>Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b>
12	Safira & Rozak (2020)  Jurnal Bisnis dan Manajemen (Sinta 3)  ISSN 2345-8765	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X1)</b> Lingkungan Kerja (X2) Kompetensi(X3)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompetensi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.
13	Ibrahim et al., (2021)  Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Sinta 2)  ISSN 3456-8765	<b>Variabel Dependent</b> Kerjasama team (X)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Kerjasama team berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Lase I.P.S (2021)  Jurnal Sumber Daya Manusia (Sinta 3)	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Kerja (X1)</b> Promosi Jabatan (X2)	1. <b>Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	ISSN 1234-5678	<b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Suhardoyo (2021) Jurnal Manajemen Pendidikan (Sinta 2) ISSN 9876-5432	<b>Variabel Dependent</b> <i>Team Work (X1)</i> <b>Disiplin Kerja (X2)</b> <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Team Work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
16	Kojongian et al., (2021) Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (Sinta 2) ISSN 1122-3344	<b>Variabel Dependent</b> Kompetensi (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Team Work (X3)</i> <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Team Work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Alviani & Nuvriasari, (2022) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Sinta 2) ISSN 3344-2211	<b>Variabel Dependent</b> Gaya kepemimpinan (X) <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
18	Yuwana, (2022) Jurnal Manajemen (Sinta 3) ISSN 8765-4321	<b>Variabel Dependent</b> <i>Team Work (X1)</i> Komunikasi (X2) <b>Budaya kerja (X3)</b> <b>Variabel independent Kinerja Karyawan</b>	1. Team Work berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 3. <b>Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
		(Y)	<b>karyawan.</b>
19	Prasetyo & Aulia (2021) Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (Sinta 2)  ISSN 1098-2210	<b>Variabel Dependent</b> Budaya Kerja (X1) Komunikasi (X2) <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
20	Rahmawati et al. (2020)  Jurnal Manajemen Pendidikan (Sinta 3)  ISSN 1122-6543	<b>Variabel Dependent</b> Motivasi Kerja (X1) <b>Kepemimpinan (X2)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <b>Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b>
21	Hasanah & Zainuddin (2022)  Jurnal Ekonomi dan Manajemen (Sinta 3)  ISSN 2345-6543	<b>Variabel Dependent</b> Kompetensi (X1) Komitmen Organisasi (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
22	Putri & Widjaja (2021)  Jurnal Riset Sumber Daya Manusia (Sinta 3)  ISSN 9876-5432	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X1)</b> <b>Disiplin Kerja (X2)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
23	Ningsih et al. (2020)  International	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X1)</b>	1. <b>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	Journal of Business Management (Scopus Q3) ISSN 2345-1234	Motivasi Kerja (X2) <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
24	Tarigan et al. (2019) Jurnal Ilmu Manajemen (Sinta 2) ISSN 6789-1234	<b>Variabel Dependent</b> Lingkungan Kerja (X1) Kompensasi (X2) <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
25	Kim & Kang (2020) Asian Journal of Human Resource Management (Scopus Q2) ISSN 1354-9982	<b>Variabel Dependent</b> <i>Job Satisfaction (X1), Leadership (X2)</i> <b>Variabel independent Employee Performance (Y)</b>	1. <i>Job satisfaction positively affect employee performance.</i> 2. <i>Leadership positively affect employee performance.</i>
26	Wahyudi et al. (2021) Jurnal Manajemen Indonesia (Sinta 2) ISSN 5432-9876	<b>Variabel Dependent Kepemimpinan (X1) Budaya Kerja (X2)</b> <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
27	Smith et al. (2021) International Journal of Management Studies (Scopus Q4)	<b>Variabel Dependent Work-Life Balance (X1) Leadership (X2)</b> <b>Variabel independent</b>	1. <i>Work-life balance positively influence employee performance.</i> 2. <i>Leadership positively influence employee performance.</i>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	ISSN 1010-2020	<i>Employee Performance (Y)</i>	
28	Widodo et al. (2022)  Jurnal Manajemen Kekaryawanan (Sinta 2)  ISSN 5432-1010	<b>Variabel Dependent</b> <b>Disiplin Kerja (X1)</b> Kompetensi (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan</b> 2. Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan.
29	Dewi & Santoso (2021)  Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia (Sinta 3)  ISSN 2233-4455	<b>Variabel Dependent</b> Lingkungan Kerja (X1) Komitmen (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
30	Thompson & Turner (2020)  European Journal of Business and Management (Scopus Q3)  ISSN 3344-5566	<b>Variabel Dependent</b> <i>Leadership Style (X1), Teamwork (X2),</i>  <b>Variabel independent</b> <i>Employee Performance (Y)</i>	1. <i>Leadership style positively impact employee performance.</i> 2. <i>Teamwork positively impact employee performance.</i>
31	Fahmi et al. (2021)  Jurnal Manajemen dan Organisasi (Sinta 2)  ISSN 9876-5431	<b>Variabel Dependent</b> Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi Kerja (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
32	Aditya & Putra (2020)  Jurnal Ekonomi dan Manajemen (Sinta 3)  ISSN 1122-3344	<b>Variabel Dependent</b> <b>Budaya Organisasi (X1)</b> Kepuasan Kerja (X2)  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
33	Lee et al. (2021)  Journal of Organizational Behavior (Scopus Q2)  ISSN 2345-9987	<b>Variabel Dependent</b> <i>Emotional Intelligence (X1)</i> <i>Job Commitment (X2)</i>  <b>Variabel independent</b> <i>Performance (Y)</i>	1. <i>Emotional intelligence has a significant positive effect on job performance.</i> 2. <i>Job Commitment has a significant negative effect on job performance.</i>
34	Nurhayati dan Pramono (2019)  Jurnal Ekonomi dan Bisnis,(Sinta 3)  ISSN 1234-5678	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
35	Einarsen et al. (2020)  Leadership Quarterly, (Quartile 1)  ISSN 5678-9123	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X)</b>  <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</b>
36	Suharto et al. (2019) Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sinta 2)	<b>Variabel Dependent</b> <b>Kepemimpinan (X)</b> <b>Variabel independent</b> <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Kepemimpinan yang tidak adaptif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</b>

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
	ISSN 4567-9876		
37	Sari dan Widodo (2020)  Jurnal Ekonomi dan Manajemen (Sinta 3)  ISSN 3344-5566	<b>Variabel Dependent Budaya Organisasi (X)</b>  <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
38	Wahyuni dan Putri (2019)  Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis (Sinta 4)  ISSN 6789-1235	<b>Variabel Dependent Budaya Organisasi (X)</b>  <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</b>
39	Handayani dan Putra (2019)  Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Sinta 3)  ISSN 4567-2341	<b>Variabel Dependent Disiplin Kerja (X)</b>  <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
40	Suryani dan Lestari (2020)  Jurnal Manajemen dan Kinerja (Sinta 2)  ISSN 8912-3456	<b>Variabel Dependent Disiplin Kerja (X1) Motivasi (X2)</b>  <b>Variabel independent Kinerja Karyawan (Y)</b>	1. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. <b>Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b>

## **G. Kerangka Pemikiran**

### **1. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian yang diharapkan dari seorang karyawan dalam organisasi, yang dapat diukur melalui produktivitas, kualitas, dan efisiensi hasil kerja (Azjen 2020). Dalam konteks perusahaan digital marketing, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kreativitas, inovasi, dan kontribusi terhadap perkembangan strategi pemasaran digital yang efektif Azjen (2020). Untuk mencapai kinerja yang optimal, berbagai faktor internal mempengaruhi, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja.

Menurut Robbins & Judge (2022), Teori perilaku organisasi menyatakan bahwa faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Pengaruhnya apabila kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja menjadi semakin baik semua maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian Arifudin et al. (2018), Muhazir et al. (2021) menemukan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## 2. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan melibatkan berbagai kekuatan yang harus dimiliki pemimpin, seperti ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan (Baharudin & Umiarso, 2019). Menurut Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), teori (*Transformational Leadership Theory*) ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan dan inovasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga berusaha mengubah nilai dan pola pikir pengikutnya agar lebih produktif dan berorientasi pada tujuan bersama.

Teori ini mengidentifikasi empat komponen utama yang dikenal dengan 4I, yaitu Idealized Influence (II), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), dan Individualized Consideration (IC), yang berperan dalam membentuk pemimpin yang mampu memotivasi dan mendorong pengikutnya untuk berprestasi lebih baik Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Pengaruhnya apabila kepemimpinan menjadi semakin baik semua maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan Pelayanan Berbasis Teknologi

Sejalan dengan penelitian Suharto et al., (2019), Nurhayati dan Pramono (2019), Einarsen et al. (2020), Suharto et al. (2019) menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **3. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja**

Menurut Sedarmayanti & Gunawan (2019), budaya organisasi menciptakan identitas yang kuat dan menjadi pedoman dalam berinteraksi di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola pikir dan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung efektivitas kerja. Dalam perusahaan, budaya yang diterapkan menjadi elemen penting yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pengaruhnya semakin baik dalam melaksanakan budaya organisasi yang dijalankan maka akan meningkatkan kinerja di Perusahaan Pelayanan Berbasis Teknologi

Sejalan dengan penelitian Armawan & Suana (2019), Sari dan Widodo (2020), Wahyuni dan Putri (2019), Prasetyo dan Lestari (2020) menemukan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

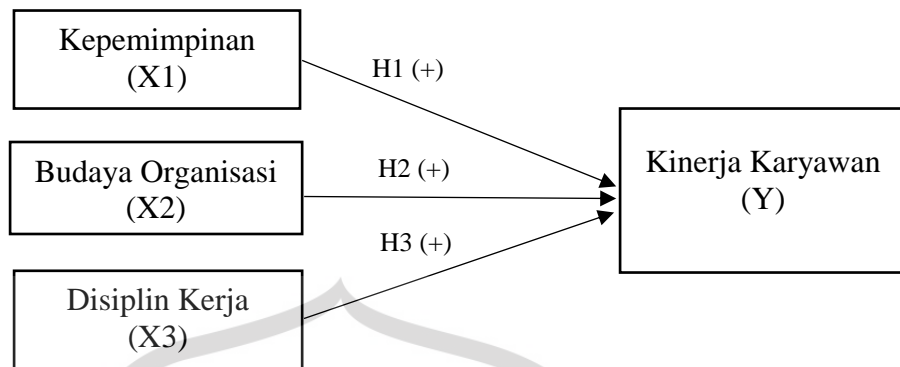
### **4. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.**

Menurut Partika et al. (2020), merupakan suatu perilaku yang harus ditanamkan pada setiap individu, baik di dalam maupun di luar organisasi. Setiap individu diharapkan untuk mengikuti atau mentaati peraturan yang telah disepakati sebelumnya serta bersedia menerima konsekuensi jika melanggar peraturan tersebut. Secara bertahap, disiplin ini akan menjadi kebiasaan yang baik yang tertanam dalam diri individu dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Disiplin yang baik

menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Luthans, (2016) dalam Zuki, (2020) Teori pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif berfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi pada masa depan dengan tujuan bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah yang sama tidak terulang kembali. Pendekatan aturan tungku panas ini menekankan bahwa tindakan disipliner harus memiliki konsekuensi yang mirip dengan menyentuh sebuah tungku panas, yaitu: membakar dengan segera, di mana tindakan disipliner harus segera diambil sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut; memberikan peringatan, di mana penting untuk memberikan informasi sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima; memberikan hukuman yang konsisten, di mana setiap individu yang melakukan pelanggaran serupa menerima hukuman yang sama; dan membakar tanpa membedakan, di mana konsekuensi diterapkan tanpa memandang siapa yang melanggar (Luthans, 2016 dalam Zuki, 2020). Pengaruhnya apabila disiplin kerja menjadi semakin baik semua maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan hasil penelitian Razak et al., (2018), Dapu (2015), Handayani dan Putra (2019), Lestari (2020), Wibowo et al. (2020) menemukan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



**Gambar 2. 1** Kerangka Pemikiran

### H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teoritis diatas, penelitian terdahulu, dan kerangka berfikit diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan