

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **Teori Atribusi**

Teori atribusi diperkenalkan oleh Heider pada tahun 1958 dan kemudian dikembangkan oleh Weiner pada tahun 1986. Teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang, memahami proses yang dilakukan untuk mencari sebuah jawaban atau pertanyaan mengapa atau apa sebabnya atas perilaku orang lain ataupun diri sendiri (Samsuar, 2019). Teori atribusi berfungsi menjelaskan perilaku seseorang yang mengalami berbagai perubahan sikap dan perilakunya. Menjelaskan bagaimana perilaku seseorang dalam berkomunikasi dalam lingkungan pekerjaannya. Dengan melihat perilaku diri seseorang maka dapat mempengaruhi sikap karyawan terutama untuk menyelesaikan tanggung jawab pada pekerjaannya.

Menurut Muslim *et al.*, (2021) menyatakan teori atribusi menjelaskan tentang perilaku seseorang mengenai sifat, karakter, dan sikap yang dapat memberikan pengaruh terhadap orang lain. Sedangkan menurut Ni Made *et al.*, (2021) menyebutkan “*Native Theory of Action*”, kerangka teori yang menjelaskan dan menafsirkan tentang tingkah laku seseorang. Penyebab perilaku tersebut dapat berasal dari faktor internal dan eksternal diri seseorang. Dijelaskan lebih lanjut oleh Anak *et al.*, (2020) faktor internal dalam diri seseorang seperti kemampuan, usaha, motivasi dan kedisiplinan seseorang. Sedangkan faktor eksternal mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi perilaku diri seseorang seperti tekanan situasi tertentu.

Atribusi internal maupun eksternal dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori atribusi karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada karakteristik personal

karyawan itu sendiri. Pada dasarnya karakteristik personal seorang karyawan merupakan salah satu penentu terhadap kinerja yang akan dilakukan karena merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktifitas.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Willy dan Roydi (2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral etika. Sedangkan menurut Ekhsan (2019) kinerja karyawan adalah sesuatu secara aktual yang dapat dikerjakan dan diobservasi. Hal ini dapat dilihat melalui perilaku yang dapat ditunjukkan dalam bekerja seperti kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu kerja.

Selain itu kinerja karyawan juga mencerminkan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan yang memiliki kualitas tinggi dan kriteria efektif lainnya. Dalam proses orientasi dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka karyawan diarahkan untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan organisasi itu sendiri. Menurut Masduki *et al.*, (2020) kinerja karyawan adalah apa yang harus dilakukan atau yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan. Sehingga perlunya penilaian untuk mengukur kinerja yang berkualitas. Sedangkan menurut Wilandari *et al.*, (2021) kinerja adalah proses dan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam organisasi. Hasil ini sering dihubungkan dengan sejauh mana karyawan dapat produktif dalam bekerja.

Menurut Adi dan Dedi (2020) menemukan beberapa cara pengukuran kinerja diantaranya kualitas kerja yang dicapai berdasarkan SOP dan kesiapannya, kuantitas kerja yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan, pengetahuan kerja mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Pendapat yang sama ditemukan oleh Soleh *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan membandingkan kinerja apakah

karyawan dalam bekerja sudah sesuai dengan standar perusahaan, kreatifitas dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah.

Menurut Bukhari dan Sjahril (2019), indikator kinerja karyawan seperti kualitas pelayanan (*quality of work*) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya, sehingga dapat dijadikan sebagai standar kerja; Komunikasi (*communication*) yaitu kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan baik; Kecepatan (*promptness*) yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan pekerjaan; Kemampuan (*capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin; Inisiatif (*intiative*) yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri.

### **Lingkungan Kerja**

Setiap orang menginginkan tempat bekerja yang nyaman, lingkungan kerja yang sehat, dan rekan kerja yang menyenangkan (Soleh *et al.*, 2020). Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar di tempat kerja baik fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja fisik seperti bangunan yang menarik dan jaminan keselamatan kerja, tempat ibadah, sarana dan fasilitas yang memadai seperti tempat istirahat atau kafetaria (Yayan, 2019). Menurut Arianto dan Hadi (2020) lingkungan kerja meliputi penerangan, suhu udara, ruang gerak, dan keamanan. Sedangkan lingkungan non fisik seperti hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan, karyawan dengan karyawan. Karena dalam bekerja selain mencari uang, faktor seperti hubungan antar karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja yang baik. Menurut Hakim dan Hazmanan (2020) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang di bebankan. Sedangkan menurut Serimbing (2020) mengatakan lingkungan kerja adalah semua yang ada disekitar organisasi untuk dapat bertahan hidup. Dengan memperhatikan lingkungan kerja, maka akan berdampak pada kinerja karyawan untuk menghasilkan efektifitas yang tinggi. Karyawan didorong untuk bekerja lebih keras oleh atasan

mereka, sehingga dengan lingkungan yang ramah, suasana kantor yang tidak membosankan maka karyawan akan merasa nyaman.

Menurut Adha *et al.*, (2019) lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya. Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat memberikan kesan yang menyenangkan, nyaman, dan menentramkan (Nurmin dan Hadi, 2020). Sehingga karyawan akan merasa aman dan betah dalam bekerja. Menurut Denok *et al.*, (2020) terdapat beberapa faktor lingkungan kerja secara fisik yang dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman yaitu penerangan, suhu ruangan, sirkulasi udara, tata warna, musik, jauh dari kebisingan dan keamanan di tempat kerja. Pada dasarnya standar perusahaan yang baik dapat dilihat dari desain kantor yang menarik sehingga menimbulkan lingkungan kerja fisik yang menyenangkan. Selain itu juga terdapat lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang harmonis, keamanan dalam bekerja, dan kesempatan untuk maju. Memiliki hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja dan atasan merupakan kenyamanan dalam lingkungan kerja. Karyawan dapat menjalankan pekerjaannya sesuai instruksi, sehingga dapat selalu menjaga performa karyawan dengan baik.

Menurut Adha, *et al* (2019) mengklasifikasikan lingkungan kerja menjadi empat indikator seperti penerangan, temperatur, keamanan, dan kebersihan. Hal yang sama ditemukan oleh Soleh *et al.*, (2020) lingkungan kerja meliputi semua aspek sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan seperti fasilitas kerja, kebersihan, dan pencayahaan. Menurut Rizal (2019) indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja seperti penerangan, suhu udara, keamanan kerja dan hubungan karyawan. Selain lingkungan fisik, indikator yang dapat mempengaruhi kinerja seperti lingkungan non fisik diantaranya hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan (Nunu, 2021). Jadi, lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang positif untuk karyawan seperti semangat, gairah, dan motivasi dalam bekerja.

## Budaya Organisasi

Menurut Andayani dan Satria (2019) budaya organisasi adalah nilai atau norma yang dibentuk untuk mengarahkan perilaku anggota dalam perusahaan. Sedangkan menurut Dunggio (2020) budaya organisasi merupakan segala pola keyakinan, dan nilai – nilai yang seharusnya dianut dalam organisasi. Budaya organisasi ini dikembangkan dan diterapkan oleh pendiri, pemimpin, dan anggota lainnya yang kemudian menjadi kebiasaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Beberapa aspek yang menjadikan kebiasaan dalam perusahaan seperti cara pengambilan keputusan, rancangan struktur organisasi, desain proses bisnis dan cara menjalankannya, serta perilaku pimpinan kepada karyawannya. Serangkaian aktivitas inilah yang kemudian diajarkan pada generasi berikutnya sehingga menjadi sikap, perilaku, dan pola pikir dalam sebuah perusahaan.

Menurut Syukur *et al.*, (2019) budaya organisasi sebagai nilai dan kepercayaan yang diperlukan dan dimiliki oleh para anggotanya. Organisasi yang sukses akan mempunyai kebudayaan yang menarik, selalu memelihara, dan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berhasil. Menurut Robbin & Judge (2011) menemukan bahwa terdapat 7 karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut: inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap detail (*attention to detail*), orientasi pada hasil (*outcome orientation*), orientasi pada manusia (*people orientation*), orientasi tim (*team orientation*), agresifitas (*aggressiveness*), dan stabilitas (*stability*). Karakteristik tersebut dapat sebagai pedoman dalam menciptakan budaya organisasi melalui sikap dan kebiasaan dalam bekerja. Setiap karyawan akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar dapat diterima oleh lingkungannya (Jufrizen dan Khairani, 2020). Berdasarkan teori diatas, budaya kerja berasal dari kebiasaan yang dilakukan secara berulang – ulang yang nantinya akan selalu diajarkan pada generasi berikutnya sehingga dapat mengatur pola perilaku seluruh anggota perusahaan agar mudah manajemen mengatur dan mengevaluasi kinerja karyawan.

Menurut Widjaja *et al.*, (2018) indikator untuk mengukur budaya organisasi diantaranya inovatif memperhitungkan resiko, memberi perhatian lebih pada setiap masalah secara detail, berorientasi pada hasil yang dicapai, dan agresif dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian Rizal *et al.*, (2019) cara pandang karyawan dalam perilaku ketika bekerja dan mampu mengambil keputusan, orientasi pada team dan hasil kerja.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin, mengarahkan, mengkoordinasikan pekerjaannya kepada para karyawan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan (Aisah dan Rahma, 2020). Pemimpin harus mempunyai kapabilitas yang tinggi untuk bisa menjadi contoh dan mengarahkan para karyawannya guna mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Abdi dan Siswa (2019) kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan atau bawahannya. Sehingga perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan tepat, memotivasi, tanggung jawab, dan memiliki emosional yang baik untuk dapat memberikan contoh kepada karyawan. Menurut penelitian Rosalina dan Lela (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan norma yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. Dalam perusahaan, gaya kepemimpinan diperlukan untuk mengembangkan kinerja karyawan yang maksimal. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakter karyawan dan tugas yang ada, maka mendorong karyawan merasa kurang semangat dalam bekerja (Daulay dan Eka, 2021).

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang untuk memimpin perusahaan. Menurut penelitian Abdi dan Siswa (2019) terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, karismatik, dan otoriter. Penulis menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena dalam gaya kepemimpinan tersebut terdapat interaksi bersama antara atasan dengan bawahan. Menurut Ahmad Gani

(2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah cara kepemimpinan yang tidak hanya hubungan kerja atasan dengan bawahan, tetapi bagaimana pemimpin mampu memberikan motivasi, perhatian kepada masing – masing karyawan, dan memberikan penghargaan yang berprestasi. Konsep inilah kemampuan pemimpin untuk dapat mempengaruhi dan memberikan contoh kepada karyawan sehingga mereka akan menghormati, mematuhi, dan percaya kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional ini dianggap paling cocok untuk diterapkan dalam perusahaan karena pemimpin melibatkan karyawan untuk melakukan perubahan, inovasi, dan melakukan pengembangan secara bersama – sama. Kepemimpinan transformasional merupakan hubungan pemimpin dengan karyawannya yang dapat membangun ikatan emosional sehingga karyawan merasa termotivasi untuk bekerja secara maksimal (Ahmad, 2020).

Indikator menurut Aisyah dan Rahma (2020) seperti kemampuan analisis dan mengambil keputusan, kemampuan komunikasi dan mendengar, kemampuan mendelegasi wewenang, tanggung jawab. Hal yang sama ditemukan oleh Erlangga (2021) yang menyebutkan beberapa indikator kepemimpinan seperti berpartisipasi terhadap karyawan dalam membuat dan menjalankan keputusan untuk mencapai kualitas kerja yang baik, pemimpin dapat memberikan arahan secara spesifik dan mendelegasikan kepada karyawannya.

### **Motivasi**

Menurut Salman *et al.*, (2020) motivasi adalah salah satu faktor pendorong tingkah laku seseorang karena merasa terinspirasi untuk melakukan aktivitas. Apabila seseorang terinspirasi maka akan cenderung melakukan hal – hal yang positif, senang hati, sungguh – sungguh maka mendapatkan hasil yang maksimal. Begitu juga dengan karyawan dalam bekerja, apabila memiliki motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang bagus. Menurut Wahyudi (2020) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang baik memiliki karakteristik kerja yang tangguh dan pantang menyerah

sehingga mencerminkan kerja profesional yang mencerminkan pada semua pihak. Motivasi juga dapat membangun semangat diri seseorang, mengabaikan kendala yang dihadapi, dan mematahkan opini negatif (Damayanti *et al.*, 2020). Hal ini sangat diperlukan dalam perusahaan apabila seluruh karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka akan memudahkan mencapai tujuan perusahaan bersama – sama.

Menurut penelitian Sari *et al.*, (2020) menemukan bahwa motivasi merupakan salah satu alat atasan untuk mengarahkan bawahannya untuk mau bekerja keras dan bekerja cerdas. Hal ini dilakukan untuk mendorong perbuatan untuk tujuan tertentu sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan menurut Anggraeni (2020) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik yang sepenuhnya dimiliki oleh karyawan. Temuan di atas, menegaskan bahwa dalam bekerja tidak hanya penugasan yang diberikan oleh atasan, tetapi interaksi dengan yang lain. Setiap karyawan perlu untuk membentuk diri menjadi karyawan yang baik, memiliki perasaan yang positif sehingga dapat tercapainya kinerja karyawan yang baik.

Menurut Destiana (2020) motivasi dapat di ukur dengan menggunakan empat indikator yaitu daya pendorong, kemauan, keahlian, kewajiban dan tujuan. Hal ini sejalan dengan penelitian Chotamul *et al.*, (2021) untuk mengukur motivasi kerja menggunakan indikator sosial seperti kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dengan sesama. Indikator aktualisasi diri kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang ada dalam karyawan. indikator penghargaan seperti dihormati dan dihargai atas prestasi yang telah dicapai.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin adalah bagaimana cara mengatur aktivitas dalam bekerja untuk berjalan sesuai dengan standart perusahaan dan meminimalisir resiko atau dampak negatif yang menyebabkan kerugian. Menurut Wahyudi (2020) menyatakan bahwa disiplin merupakan salah satu bentuk sistem kerja untuk membantu pimpinan perusahaan mengkoordinasikan karyawan, mengoreksi

kesalahan, dan menindaklanjuti pelanggaran yang terjadi. Disiplin juga merupakan instrumen manajemen dalam pengendalian kerja (Ekhsan, 2019). Sedangkan menurut Juliyanti dan Onsardi (2020) menemukan bahwa disiplin kerja adalah kesediaan seseorang untuk mengikuti peraturan – peraturan yang berlaku dalam organisasi. Berdasarkan konsep di atas, maka disiplin kerja adalah kepatuhan pada peraturan atau perintah.

Dalam pengendalian disiplin kerja terdapat seperti kepatuhan karyawan pada jam kerja, tanggung jawab, menaati peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini mampu untuk menselaraskan dan menertibkan seluruh karyawan dalam perusahaan. Menurut Nurjana (2021) frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Sedangkan menurut Suhaila dan Teddi (2021) disiplin kerja merupakan pekerjaan yang harus ditaati sesuai dengan standar kerja untuk kenyamanan dan kelancaran sesama karyawan.

Menurut Destiana (2020) indikator disiplin kerja adalah ketepatan waktu, ketaatan peraturan, efektif dalam bekerja, dan tindakan korektif. Sedangkan menurut Yuyuk (2020) indikator disiplin kerja diantaranya tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan ketaatan terhadap peraturan kantor. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Fadilla (2021) indikator disiplin kerja seperti selalu hadir tepat waktu, mentaati peraturan perusahaan, dan memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya.

## B. Hasil Penelitian Terhadulu

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk membantu penelitian dalam menentukan hipotesis dan kerangka pemikiran tentang penelitian yang akan diteliti. Penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, tahun, dan identitas jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil
1	Akman Daulay dan Eka Umi Kalsum. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru <i>Economics, Business and Management Science Journal</i> . Vol. 1. No. 2: 68 – 75 ISSN 2550 – 1305	Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Kinerja Guru (Y)	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru
2	Erlangga, M. Hafis. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.  Jurnal Nasional Manajemen	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	Pemasaran & SDM. Vol. 2. Nol. 1: 60 – 68 E-ISSN: 2745 – 7257		
3	Fajri, Chotamul., Adinda Amelya., Suworo., dan Sairin. 2022. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.  Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan. Vol. 5. No.1: 369 – 373 E-ISSN 2614 – 8854	Kepuasan Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Nurjaya, Nunu. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Ilmiah Nasional Vol. 3. No. 1: 60 – 74	Disiplin Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Suhaila, Wan Suryani, dan Teddi Pribadi. 2021. Pengaruh Rekrutmen dan	Rekrutmen (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	<p>Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol. 2. No. 2: 153 – 160</p>		<p>2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Nurjaya, Denok Sinarsi, Aidil Amin Effendy, Arga Teriyan, dan Gunartin. 2021. Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 4. No. 2: 172 – 184</p>	<p>Etos Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Etos Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
7	<p>Riandi, Resti. 2021. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>

	<i>Ensiklopedia of Journal. Vol. 3. No. 2: 252 – 259</i>		
8	<p>Jufrizen dan Khairani Nurul Rahmadhani. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>JMD: Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara. Vol 3. No.1: 66 – 79 ISSN: 2654-4326</p>	<p>Budaya Organisasi (X1) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>
9	<p>Nurmin Arianto dan Hadi Kurniawan. 2020. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jenius: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 3. No. 3</p>	<p>Motivasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
10	<p>Hendri Serimbing. 2020. Pengaruh Motivasi dan</p>	<p>Motivasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	<p>Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan</p> <p>Jurakunman. Vol. 13. No. 1: 10 – 23 P-ISSN: 2086-681X O-ISSN: 2654-8216</p>		<p>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
11	<p>Hakim Fachrezi dan Hazmanan Khair. 2020. Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 3. No. 1: 107 – 119 ISSN: 2623 – 2634</p>	<p>Motivasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
12	<p>Denok Sunarsi, Hadion Wijoyo, Dodi Prasada, dan Dede Andi. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Lingkungan Kerja (X1) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi: 117 – 123		
13	<p>Maudy Rosalina dan Lela Nurlaela Wati. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis &amp; Manajemen. Vol. 10. No. 1 P-ISSN: 2088 – 219X E-ISSN: 2716 – 3830</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
14	<p>Ahmad Rivai. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	Manajemen. Vol. 3. No. 2: 123 – 223		
15	Siti Nur Aisah dan Rahma Wardani. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan  <i>Bulletin of Management and Business. Vol. 1. No. 2: 42 – 56 E-ISSN: 2722 – 2373 P-ISSN: 2745 – 6927</i>	Gaya Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)	1. Gaya Kempemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16	Swastiani Dunggio. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayan Publik. Vol. 7. No. 1	Budaya Organisasi (X1) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
17	Hendra. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan,	Budaya Organisasi (X1) Pelatihan (X2) Motivasi (X3)	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	<p>dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 3. No. 1: 1 – 12 ISSN: 2623 – 2634</p>	<p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
18	<p>Belti Juliyanti dan Onsardi. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis. Vol. 1 No. 1: 183 – 191 E-ISSN: 2723 – 424X</p>	<p>Disiplin Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
19	<p>Wahyudi. 2020. Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p><i>Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and</i></p>	<p>Disiplin Kerja (X1) Motivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	<p><i>Business</i>. Vol. 2. No. 3: 351 – 360  P-ISSN: 2615 – 3009  E-ISSN: 2621 – 3389</p>		
20	<p>Damayanti, Titin., Yasir Arafat., dan Syaiful Eddy. 2020. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru</p> <p><i>Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media</i>. Vol. 1. No. 1: 46 – 57</p>	<p>Kepemimpinan (X1)  Motivasi (X2)  Kinerja Guru (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru  2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru</p>
21	<p>Purwanto, Agus., Masduki Asbari., dan Agus Hari Hadi. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transformational, Authentic, Authoritarian, Transactional</i> Terhadap Kinerja Guru</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (X1)  Kinerja Guru (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru</p>

	<p>Dirasah. Vol. 3. No. 1: 85 – 110  P-ISSN 2615 – 0212  E-ISSN 2621 – 2838</p>		
22	<p>Farida, Syarifah dan Muhammad Makna Fauzi. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial. Vol. 1. No. 2: 63 – 73</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1)  Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
23	<p>Ahmad Gani. 2020. Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p><i>Jurnal Equilibrium Celebes</i>. Vol. 1. No. 2: 12 – 22  P-ISSN 2685 – 5828  E-ISSN: 2685 – 4651</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)  Kepuasan Kerja (X2)  Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai  2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

24	<p>Titin Damayanti, Yasir Arafat dan Syaiful Eddy. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru</p> <p><i>Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media.</i> Vol. 1. No. 1: 46 – 57</p>	<p>Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja Guru (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru</p>
25	<p>Abu Sari, Fakhry Zamzam, dan Harun Syamsudin. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Nasional Pemasaran &amp; SDM. Vol. 1. No. 2 E-ISSN: 2745 – 7257</p>	<p>Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
26	<p>Fitria Nur Anggraeni. 2020. Determinan</p>	<p>Motivasi (X1) Kinerja (Y)</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p>

	<p>Movitasi Internal Terhadap Kinerja.</p> <p><i>Scientific Journal if Reflection: Economic, Accounting, Management and Business. Vol. 3. No. 2: 161 – 170</i></p> <p>P-ISSN: 2615 – 3009</p> <p>E-ISSN: 2621 – 3389</p>		
27	<p>Salman Farisi, Juli Irnawati, dan Muhammad Fahmi. 2020. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerna Karyawan</p> <p>Jurnal Humaniora. Vol. 4. No. 1: 15 – 33</p> <p>ISSN 2548 – 9585</p>	<p>Motivasi (X1)</p> <p>Disiplin Kerja (X2)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
28	<p>Hasi, Helvin., Sjahril Effendy., dan Muis Fauzi Rambe. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Lingkungan Kerja (X1)</p> <p>Budaya Kerja (X2)</p> <p>Motivasi Kerja (X3)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>

	Jurnal Akuntansi, Manajemen, Ekonomi. Vol. 1. No. 3: 209 – 219		3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
29	Wahyudi, Wan Dedi dan Zulaspan Tupti. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.  Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 2. No. 1 : 31 – 44	Budaya Organisasi (X1) Motivasi (X2) Kepuasan kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
30	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas	Motivasi (X1) Lingkungan kerja (X2) Budaya kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	<p>Sosial Kabupaten Jember</p> <p>Jurnal Penelitian Ipteks. Vol. 4. No. 1 : 47 – 62</p> <p>P-ISSN: 2459-9921</p> <p>E-ISSN: 2528-0570</p>		
31	<p>Abdul Syukur. Edy Supriyono, dan Yohana Kus Suparwati. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Magisma. Vol. 7. No. 2: 28 – 37</p> <p>E-ISSN: 2685 – 1504</p>	<p>Kepemimpinan (X1)</p> <p>Komunikasi Organisasi (X2)</p> <p>Budaya Organisasi (X3)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>
32	<p>Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi</p>	<p>Kepemimpinan (X1)</p> <p>Budaya Organisasi (X2)</p> <p>Motivasi (X3)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>

	<p>Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 2. No. 1 : 45 – 54 ISSN: 2623 – 2634</p>		<p>3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>
33	<p>Nabawi, Rizal. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 2. No. 2 : 170 – 183 ISSN 2623 - 2634</p>	<p>Lingkungan Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Beban Kerjs (X3) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Beban kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
34	<p>Burhannudin, Mohammad Zainul, dan Muhammad Harlie. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Disiplin Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

	Jurnal Maksipreneur. Vol. 8. No. 2: 191 – 206		
35	Muhamad Ekhsan. 2019. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 13. No. 1 ISSN: 1978 – 2586 E-ISSN: 2597 – 4823	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data yang diolah, 2022

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah tempat yang digunakan oleh karyawan untuk melakukan aktifitasnya dalam bekerja (Soleh *et al.*, 2020). Apabila lingkungan kerja nyaman, maka akan membantu mendorong karyawan dalam bekerja yang efektif dan efisien. Hal lain seperti lingkungan fisik dan non fisik yang memadai seperti bangunan yang menarik, fasilitas yang memadai, hubungan yang harmonis antar seluruh karyawan perusahaan dapat memberikan rasa semangat dalam berkerja yang dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan (Rizal, 2019).

Dalam penelitian ini menggunakan teori atribusi untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam bekerja. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja ditempat kerjanya, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman

untuk melakukan aktivitas sehingga efektif dan efisien (Nunu, 2021). Menurut Ahmad *et al.*, (2019) lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggreany (2020) meneliti tentang lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Hazmanan (2020); Nurmin dan Hadi (2020); Ronal dan Hotlin (2019); dan Risky *et al.*, (2019) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi adalah salah satu bentuk pengendali perusahaan dalam bentuk sikap dan perilaku dikarenakan banyaknya ragam sumber daya manusia yang ada (Wahab, 2021). Sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Rizal *et al.*, (2021) budaya dalam organisasi ini yang dapat mengatur para karyawan yang telah dibentuk dan diyakini mampu mengarahkan dalam beraktifitas dan bersosialisasi dalam kegiatan sehari – hari. Dengan adanya budaya organisasi ini telah menjadikan sebuah sistem yang dapat memudahkan karyawan untuk menunjukkan pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas atas pekerjaan dan tanggung jawabnya yang telah diberikan.

Hasil penelitian Rizal *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Jufrizen dan Khairani (2020); Hendra (2020); dan Wan Dedi dan Zulaspan (2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lain ditemukan oleh Kardinah dan Cahyadi (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin adalah salah satu faktor kesuksesan suatu organisasi. Pemimpin dipercaya dapat mengarahkan dan membawa perubahan kearah

yang lebih baik (Mattayang, 2019). Dalam perubahan zaman yang sangat cepat, maka pemimpin harus memiliki kriteria yang memiliki kapabilitas tinggi dalam memimpin struktur dan sistem organisasi. Mampu menyesuaikan diri dalam tantangan yang akan datang dan memberikan arahan pada karyawannya. Menurut Setiawan (2019) pemimpin yang dapat memberikan apresiasi setiap ide – ide dari karyawan, memperhatikan kesejahteraan, memperhitungkan kepuasan kerja maka dapat membantu karyawan itu sendiri merasa diperhatikan dan memberikan kontribusi kepada pimpinan dan perusahaan. Sehingga mampu menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rivai (2020) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan penelitian Erni *et al.*, (2020); Ahmad dan Syaiful (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain oleh Imelda dan Satria (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan**

Motivasi adalah sesuatu yang dapat mendorong atau semangat seseorang untuk melakukan pekerjaan yang dibebaninya (Chotamul *et al.*, 2021). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Abduh, 2021 motivasi memberikan gairah untuk bekerja agar mampu bekerja sama, bekerja efektif dan efisien sehingga mampu tercapainya tujuan perusahaan. Sejalan dengan penelitian Bukhari dan Sjahril (2019) yang menemukan bahwa motivasi yang tinggi dalam diri seseorang maka karyawan akan cenderung melakukan pekerjaan dengan senang dan bahagia maka akan mempermudah menjalankan tanggung jawabnya. Teori atribusi membantu untuk menilai karyawan untuk melakukan aktivitas kerja.pemberian motivasi oleh pemimpin dan perusahaan sangat penting, karena motivasi berperan penting dalam membangun semangat dalam bekerja (Nunu, 2021).

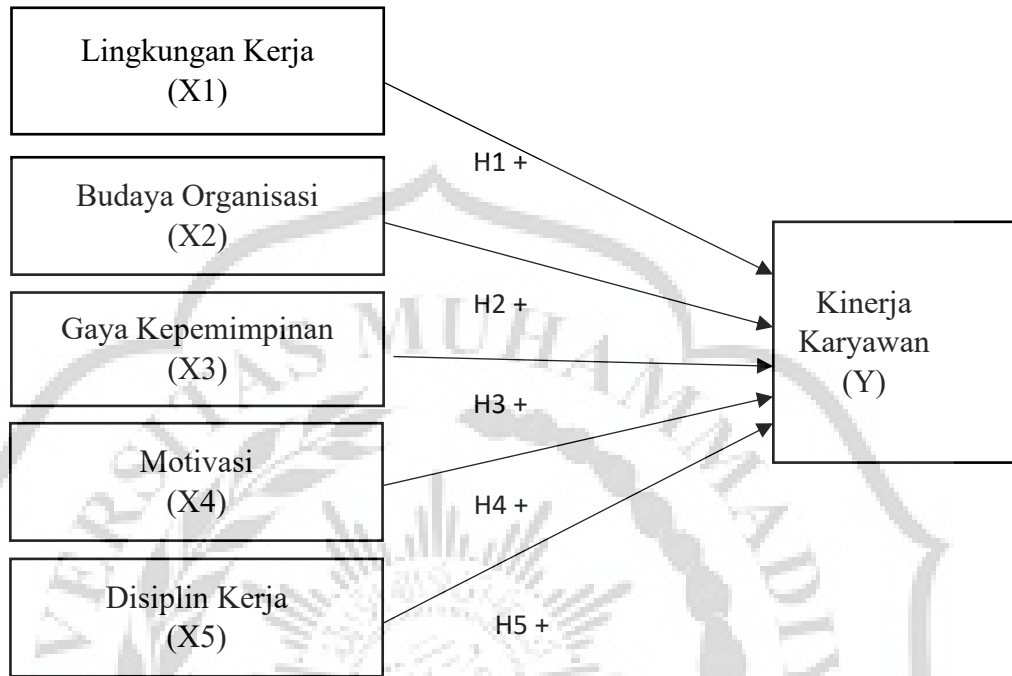
Hasil penelitian Belti dan Onsardi (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pamed *et al.*, (2020); Salman *et al.*, (2020); dan Sandhi dan Satria (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal lain ditemukan oleh Natalia (2019) menyatakan bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Chotamul *et al.*, (2022) Disiplin kerja memiliki aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan pada kinerja karyawan. Disiplin kerja juga merupakan salah satu bentuk pengendalian karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasi bisnisnya dalam sebuah manajemen (Fanlia, 2021). Sehingga disiplin kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur atau standart organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Maudy dan Lela (2020) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Denok (2020); dan Goverd *et al.*, (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan konsep tersebut, maka penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



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

Keterangan:

→: Pengaruh langsung

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H<sub>1</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>4</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>5</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan