

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Komponen penting dari penelitian adalah landasan teoretis, yang menawarkan gagasan dan konsep yang berkaitan dengan pemahaman fenomena yang sedang dipelajari. Landasan teori berfungsi sebagai dasar pemikiran yang membantu peneliti dalam merumuskan masalah penelitian, menyusun hipotesis, dan menentukan metodologi yang tepat. Selain itu, landasan teoretis membantu menghubungkan studi saat ini dengan penyelidikan sebelumnya, memungkinkan penelitian untuk pemahaman ilmiah lebih lanjut.

Landasan teori membantu peneliti menjelaskan variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian, memberikan pemahaman yang mendalam tentang topik yang diteliti. Dengan bersumber pada teori yang ada akan memberikan struktur yang jelas bagi peneliti dalam merumuskan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, serta hipotesis yang akan diuji. Selain itu juga membantu mengontrol masalah dalam penelitian dan memberikan panduan bagi peneliti untuk menjaga fokus penelitian agar tetap relevan dan tidak meluas.

Dengan demikian, landasan teori tidak hanya berfungsi sebagai dasar pemikiran, tetapi juga sebagai panduan yang membantu peneliti dalam menyusun dan melaksanakan penelitian secara sistematis dan terarah.

### 2.1.1 Lingkungan Kerja

#### A. Pengertian Lingkungan kerja

Sedarmayati dalam (Khaeruman et al., 2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja seseorang mencakup jumlah alat dan bahan yang digunakan, lingkungan di mana mereka beroperasi, teknik kerja mereka, dan pengaturan kerja individu dan kelompok mereka. Lingkungan kerja fisik dan nonfisik adalah dua kategori utama lingkungan kerja. Ungkapan "lingkungan kerja fisik" menggambarkan elemen nyata dari tempat kerja yang mungkin berdampak langsung atau tidak langsung pada pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja nonfisik mencakup semua aktivitas yang terkait dengan hubungan kerja, seperti berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Nitisemito (2015) mendefinisikan kata "lingkungan kerja" sebagai segala sesuatu yang mengelilingi seorang pegawai dan bisa memengaruhi seberapa berhasil dia menjalankan tugasnya. Suasana di tempat kerja berdampak lebih dari sekadar seberapa antusias dan semangatnya pegawai saat menjalankan tugas. Selain mendorong individu untuk bekerja dengan baik, suasana kerja yang positif mungkin memiliki dampak yang jauh lebih besar. Di sisi lain, tempat kerja yang buruk tidak hanya menurunkan semangat dan gairah kerja pegawai, tetapi juga dapat berdampak lebih buruk pada perusahaan dan pegawai.

Menurut Indrasari (2017), "lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik". Lingkungan fisik yakni lingkungan yang bisa dialami melalui indera penglihatan dan kulit (palpate), berbeda dengan lingkungan non-fisik, yaitu area di sekitar tempat kerja yang hanya

dapat dirasakan dan tidak terlihat atau disentuh. Istilah lingkungan fisik mengacu pada hal-hal berikut: (a) bangunan yang digunakan untuk pekerjaan; (b) mesin dan peralatan; dan (c) sarana dan prasarana operasional. Berbagai faktor lingkungan fisik memengaruhi kinerja pegawai di tempat kerja mereka. Lingkungan non-fisik, atau suasana tempat kerja, diciptakan oleh interaksi antara pegawai dan lingkungan kerja aktual yang mereka alami. Dalam hal ini, lingkungan non-fisik tempat kerja adalah hasil interaksi antara pegawai dan lingkungan fisik mereka, termasuk mesin, peralatan, dan infrastruktur operasional lainnya, serta hubungan yang mereka miliki dengan atasan dan rekan kerja.

Mulyadi dalam (Kusbiyanto, 2024) menegaskan bahwa infrastruktur dan sarana kerja di sekitar pegawai saat menjalankan tugasnya merupakan lingkungan kerja dan dapat berdampak pada bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Ruang kerja, peralatan, fasilitas, penerangan, kebersihan, dan interaksi antar rekan kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja. Sondang dalam (Puspasari dan Fitriah, 2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja mencakup semua elemen yang melingkupi seorang pegawai dan mempengaruhi kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain ruang kerja, warna, kebersihan, penerangan, ventilasi, musik, keamanan, kebisingan, polusi udara, dan suhu.

Beberapa wawasan yang disajikan di atas menunjukkan bahwa lingkungan fisik dan non fisik pegawai, yang mencakup segala sesuatu di sekitar tempat kerja mereka, membentuk lingkungan kerja mereka. Hal ini, pada gilirannya, dapat memengaruhi keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

## B. Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti dalam Khaeruman et al. (2021), ada dua kategori utama tempat kerja:

### 1) Lingkungan kerja fisik

Semua aspek fisik tempat kerja yang berdampak pada kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, disebut sebagai lingkungan kerja fisik.

Ada dua divisi tambahan dari lingkungan kerja fisik, khususnya:

- a) Tempat kerja berdampak langsung pada pegawai. seperti meja, kursi, *workstation*, dan lain sebagainya.
- b) Lingkungan umum atau perantara, yang meliputi hal-hal seperti pencahayaan, kebisingan, warna, kelembapan, pergerakan udara, dan bau, antara lain, yang dapat berdampak pada kesehatan pegawai.

### 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Salah satu jenis lingkungan kerja non fisik, yaitu keadaan di tempat kerja yang menitikberatkan pada hubungan kerja, adalah interaksi antara atasan atau rekan kerja.

## C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan kerja

Sedarmayanti dalam (Khaeruman et al., 2021) menegaskan bahwa sejumlah elemen mempengaruhi bagaimana lingkungan kerja diwujudkan, antara lain:

### a. Penerangan / Cahaya di Tempat Kerja

Pencahayaan atau iluminasi berguna bagi pegawai untuk bekerja dengan aman dan efektif. Konsekuensinya, kehadiran iluminasi (cahaya) yang terang

namun tidak menyilaukan harus nyata adanya. Kurangnya cahaya dapat memperlambat pekerjaan, menyebabkan banyak kesalahan, dan pada akhirnya menurunkan efisiensi, sehingga sulit untuk memenuhi tujuan perusahaan.

#### b. Temperatur di Tempat Kerja

Pegawai yang bekerja di lingkungan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan kurang puas dengan pekerjaannya, yang akan menimbulkan kesalahan dalam bagaimana proses pembuatannya dilakukan. Dalam keadaan normal, suhu setiap area tubuh manusia bervariasi. Tubuh manusia terus-menerus bekerja untuk mempertahankan sistem tubuh yang ideal dan keadaan khas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di luarnya. Tetapi fleksibilitas ada batasnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa berbagai suhu akan memiliki efek yang bervariasi. Karena tingkat adaptasi setiap pegawai berbeda-beda tergantung pada wilayah tempat mereka tinggal, skenario ini tidak sepenuhnya relevan untuk semua pegawai.

#### c. Kelembaban di Tempat Kerja

Jumlah air di udara, sering direpresentasikan sebagai persentase, dikenal sebagai kelembaban. Mekanisme penguapan akan mengurangi panas tubuh secara signifikan di lingkungan dengan suhu udara yang sangat tinggi dan kelembapan yang tinggi. Karena tubuh manusia selalu bekerja untuk mengatur suhu internalnya dengan suhu lingkungan, detak jantung yang lebih cepat juga merupakan hasil dari sirkulasi darah yang lebih aktif untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

#### d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen diperlukan untuk aktivitas metabolisme dan untuk kelangsungan hidup makhluk hidup. Kadar oksigen yang cukup dan efek psikologis dari tanaman

di sekitar tempat kerja akan membuat tubuh terasa sejuk dan segar. Tubuh dapat pulih dari kelelahan pasca kerja lebih cepat jika merasa sejuk dan segar saat bekerja.

e. Kebisingan di tempat kerja

suara, atau bunyi yang tidak ingin didengar telinga, adalah jenis polusi lain yang mungkin ditemui di tempat kerja. Tidak diinginkan karena, terutama seiring waktu, kebisingan ini dapat mengganggu pekerjaan, merusak pendengaran, dan menyebabkan kesalahpahaman. Faktanya, penelitian telah menunjukkan bahwa suara keras bahkan bisa berakibat fatal. Kebisingan harus diminimalkan karena pekerjaan menuntut fokus. Ini akan membantu memastikan bahwa tugas diselesaikan secara efektif dan produktivitas meningkat.

f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis adalah getaran suatu alat mekanis. Beberapa getaran ini berpotensi menyusup ke tubuh pegawai dan menyebabkan kerusakan. Karena getaran mekanis tidak teratur baik dalam frekuensi maupun intensitasnya, getaran tersebut seringkali sangat mengganggu tubuh. Secara umum, getaran mekanis dapat mengganggu kemampuan tubuh untuk fokus pada tugas, menyebabkan kelelahan, dan memicu timbulnya banyak penyakit, termasuk kondisi yang memengaruhi mata, saraf, sirkulasi darah, otot, tulang, dan bagian lainnya.

G. Aroma tempat kerja

Karena dapat mengganggu konsentrasi dan menyebabkan masalah sensitivitas penciuman, bau yang meresap ke tempat kerja dapat dianggap sebagai polusi.

#### h. Tata Warna di Tempat Kerja

Ini masuk akal karena emosi sangat dipengaruhi oleh warna. Karena warna memiliki kemampuan untuk membangkitkan emosi yang kuat pada manusia, sifat dan efeknya terkadang dapat menimbulkan sentimen kebahagiaan, kesedihan, dan emosi lainnya.

#### i. Dekorasi di Tempat Kerja

Skema warna yang dipilih dengan baik sangat penting untuk dekorasi karena tidak hanya memengaruhi hasil ruang kerja tetapi juga tata letak, penempatan peralatan, dan elemen lainnya.

#### j. Musik tempat kerja

Para ahli mengklaim bahwa pegawai dapat dibangunkan dan dirangsang untuk bekerja dengan mendengarkan musik dengan nada lembut yang sesuai dengan pengaturan, waktu, dan lingkungan. Alhasil, lagu-lagu yang dinyanyikan di tempat kerja harus dipilih dengan cermat. Memainkan musik yang tidak pantas di tempat kerja akan membuat pegawai sulit untuk fokus.

#### k. Keselamatan di tempat kerja

Kondisi harus dijaga agar tetap aman untuk menjaga lokasi dan lingkungan kerja. Salah satu strategi untuk memastikan keselamatan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan kewenangan petugas keamanan.

Menurut Higgins (dalam Indrasari, 2017) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu:

##### 1. Pemimpin organisasi.

Hampir setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan organisasi berdampak pada tempat kerja, termasuk aturan, kebijakan, dan prosedur. Hal ini terutama



berlaku dalam hal kepegawaian, distribusi penghargaan, gaya komunikasi, teknik motivasi, tindakan disipliner, penanganan masalah sporadis, dan kebutuhan. untuk kesejahteraan dan kepuasan pegawai.

## 2. Perilaku para pegawai.

Melalui kepribadian mereka, perilaku pegawai dan aktivitas yang mereka lakukan untuk memenuhi kebutuhan mereka berdampak pada tempat kerja. Lingkungan secara signifikan dibentuk oleh komunikasi pegawai. Keberhasilan atau kegagalan hubungan pegawai ditentukan oleh gaya komunikasi seseorang, menurut Toulson & Smith (Scherman, 2005). Cara hidup atau pengaturan khas seseorang mungkin membuat lingkungan menjadi lebih baik atau kurang baik.

## 3. Perilaku kelompok kerja.

Sebagian besar individu memiliki keinginan untuk menjalin hubungan persahabatan, dan kelompok dalam organisasi sering kali memenuhi kebutuhan ini. Kelompok organisasi dapat dibentuk secara resmi, sebagian besar sebagai kelompok kerja, atau secara informal, sebagai kelompok persahabatan atau kepentingan bersama.

## 4. Faktor eksternal organisasi.

Suasana di tempat kerja dipengaruhi oleh banyak elemen organisasi eksternal. Elemen utama yang mempengaruhi iklim adalah status ekonomi. Misalnya, pemerintah telah menetapkan peraturan tentang penetapan harga dan gaji yang mungkin membatasi pertumbuhan keuntungan, membuatnya tidak puas dan mengizinkannya mencari pekerjaan di bisnis lain.



#### D. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut temuan Sedarmayanti (2017), berikut ini adalah indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini:

##### 1) Lingkungan kerja fisik

- a. Jumlah cahaya yang masuk ke *workstation* dikenal sebagai iluminasi. Pegawai diharapkan untuk melakukan tugas mereka akan lebih teliti ketika ada penerangan yang cukup, yang mengurangi kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan mereka. **Pencahayaan harus** sesuai kebutuhan, tidak terlalu terang atau terlalu gelap.
- b. Sirkulasi Udara (ventilasi), Udara yang segar dan mengalir dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang lebih sehat. **Ventilasi yang buruk** dapat menyebabkan rasa lelah, mengantuk, atau gangguan pernapasan.
- c. Kebisingan, pegawai membutuhkan lingkungan yang **memfasilitasi** fokus di tempat kerja; terlalu banyak kebisingan dari mesin, lalu lintas, atau diskusi yang padat dapat mengganggu fokus dan produktivitas. Lingkungan kerja yang tenang akan **meningkatkan fokus dan kenyamanan** kerja.
- d. Getaran, Getaran dari **peralatan atau mesin tertentu** bisa menimbulkan kelelahan fisik dan bahkan masalah kesehatan jika terus-menerus terpapar. Kondisi ini perlu dikendalikan untuk menjamin keselamatan kerja.
- e. Suhu dan kelembaban ruangan, Suhu yang terlalu panas atau dingin dapat mengganggu konsentrasi dan kenyamanan. Suhu yang ideal, sesuai standar ergonomis, penting untuk menjaga stamina dan mood kerja.

- f. Tata letak ruang kerja, Penataan ruang kerja yang efisien memudahkan pergerakan dan komunikasi antarpegawai serta meminimalisasi hambatan fisik saat bekerja.
  - g. Kebersihan dan kerapian, Lingkungan yang bersih dan rapi menciptakan kenyamanan visual dan kebersihan fisik, serta mencerminkan profesionalisme. Ruang kerja yang kotor atau berantakan dapat menyebabkan stres dan menurunkan semangat kerja.
  - h. Keamanan Kerja, Karyawan harus merasa aman secara fisik (bebas dari kecelakaan kerja) dan psikologis (tidak ada tekanan atau ancaman dari lingkungan kerja). Rasa aman akan meningkatkan loyalitas dan ketenangan dalam bekerja.
- 2) Lingkungan kerja non fisik
- a. Hubungan Antarpegawai, Hubungan kerja yang positif di antara rekan kerja dapat meningkatkan kolaborasi dan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Konflik yang sering terjadi akan menurunkan produktivitas.
  - b. Hubungan Atasan dan Bawahan, Komunikasi yang terbuka, rasa saling menghargai, dan kepemimpinan yang adil dari atasan akan meningkatkan kepercayaan dan motivasi kerja bawahan.
  - c. Sejauh mana pekerja percaya bahwa komunikasi antara pemimpin dan rekan kerja terbuka, jujur, dan lancar dikenal sebagai komunikasi yang lancar. Komunikasi yang efektif secara vertikal maupun horizontal memastikan informasi tersampaikan dengan jelas. Komunikasi yang buruk bisa menyebabkan kesalahan kerja dan konflik.

- d. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan: Karyawan akan merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi lebih banyak ketika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tanggung jawab mereka.
- e. Penghargaan dan Pengakuan, Memberikan apresiasi atas kinerja yang baik akan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak dihargai cenderung kehilangan motivasi.

### 2.1.2 Disiplin Kerja

#### A. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut para ahli, disiplin kerja didefinisikan secara berbeda: menurut Hasibuan (2016), “Disiplin kerja adalah kesadaran dan keinginan untuk mematuhi semua aturan dan standar organisasi”. Dengan kata lain, kepatuhan terhadap aturan, proses, dan etos kerja organisasi tercermin dalam disiplin kerja. Pegawai yang disiplin menunjukkan akuntabilitas dan dedikasi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2010), “Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis”. Lebih menekankan kepatuhan terhadap aturan formal dan informal.

Menurut Rivai (2011), disiplin kerja yakni strategi yang dipakai oleh manajemen untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan mengikuti peraturan organisasi serta membujuk karyawan agar mau mengubah perilakunya. Dengan demikian, disiplin kerja dapat digunakan sebagai teknik pengendalian manajerial untuk mengubah perilaku. Mangkunegara (2015) menegaskan bahwa “disiplin

kerja adalah kesadaran dan komitmen seseorang untuk mematuhi semua undang-undang dan standar yang relevan, menekankan kesadaran pribadi dan ketulusan dalam mengikuti aturan”. Selain itu, menurut Siagian (2007), “disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keinginan individu untuk mematuhi semua aturan dan standar yang relevan di dalam Perusahaan”. Ini memperlihatkan bahwasannya disiplin kerja dipandang sebagai hasil dari pembinaan dan pelatihan.

Menurut Sinambela (2012), “disiplin kerja adalah pengetahuan dan kemauan seseorang untuk mematuhi kaidah-kaidah dan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi, serta untuk memenuhi tugas-tugas dengan sepenuhnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan”. Menerima akibat atau hukuman karena melanggar aturan saat ini adalah aspek lain dari disiplin kerja. Karena mereka akan bekerja secara bertanggung jawab dan tanpa pengawasan terus-menerus, pegawai dengan disiplin kerja yang kuat akan lebih termotivasi dan berprestasi lebih baik, menurut Sinambela.

Menurut Afandi (2018), “manajemen perusahaan, dewan komisaris atau pemilik modal, serikat pekerja, dan dinas ketenagakerjaan semuanya membentuk aturan atau prinsip yang membentuk disiplin kerja”. Hal ini memastikan bahwa anggota organisasi suka mengikuti aturan dan dibentuk oleh sejumlah tindakan yang menunjukkan keutamaan kepatuhan, keteraturan, kepatuhan, dan ketertiban. Dia tidak akan lagi terbebani oleh sikap atau perilakunya jika dia tidak berperilaku dengan cara yang sama karena menyatu dengan dirinya sendiri.

Menurut interpretasi yang disarankan sebelumnya, sikap, perilaku, dan tindakan yang sesuai dengan peraturan hukum tetapi tidak tertulis inilah yang mendefinisikan disiplin kerja; setiap pelanggaran akan menimbulkan konsekuensi. Untuk meningkatkan efisiensi, tujuan utama disiplin ini adalah mengurangi pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja adalah mencegah terjadinya pencurian, kecerobohan, atau ketidaktanggungjawaban yang menyebabkan harta benda, mesin, peralatan, dan peralatan kerja rusak atau hilang. Mengoreksi kesalahan atau kelalaian yang disebabkan oleh kurangnya perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan adalah tujuan dari disiplin.

## **B. Dimensi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja menurut Sinambela (2012) memiliki beberapa dimensi utama yang menggambarkan sikap dan perilaku kerja karyawan, antara lain:

1. Kepatuhan terhadap peraturan kerja, mengacu pada sejauh mana pegawai mematuhi peraturan tertulis atau tidak tertulis yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Ketekunan dalam bekerja, menunjukkan kemampuan dan kesediaan pegawai untuk bekerja dengan tekun, tanpa mudah menyerah pada hambatan atau kesulitan.
3. Ketepatan waktu, pegawai datang tepat waktu dan mengerjakan tugas dalam waktu yang ditentukan.
4. Kemandirian dalam bekerja, kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri tanpa pengawasan yang ketat.
5. Kepatuhan terhadap atasan, mematuhi instruksi dan perintah dari pimpinan atau atasan dengan penuh tanggung jawab.

### C. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Menurut Sinambela (2012), beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai antara lain:

1. Kepemimpinan yang baik, pemimpin yang tegas dan adil dalam menerapkan aturan akan memotivasi pegawai untuk disiplin.
2. Motivasi pegawai, pegawai dengan motivasi tinggi sering kali menunjukkan disiplin yang unggul.
3. Lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang nyaman, tidak ada tekanan berlebihan, serta fasilitas yang memadai akan meningkatkan disiplin kerja.
4. Penghargaan dan sanksi, adanya sistem penghargaan bagi pegawai yang disiplin dan pemberian sanksi bagi yang melanggar peraturan.
5. Faktor internal individu, faktor seperti integritas pribadi, moral, dan etika kerja sangat mempengaruhi kedisiplinan seorang pegawai.
6. Komunikasi yang baik, komunikasi yang jelas antara manajemen dan pegawai akan membuat peraturan dan tujuan organisasi dipahami dengan baik.

Sementara itu, Hasibuan (2016) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi tinggi-rendahnya disiplin kerja seseorang, antara lain:

1. Tujuan dan Kemampuan, sejauh mana pegawai memahami tujuan organisasi dan memiliki kemampuan untuk mencapainya.
2. Keteladanan Pimpinan, pemimpin yang disiplin akan menjadi panutan bagi bawahannya.
3. Balas Jasa, gaji dan fasilitas yang adil akan mendorong pegawai untuk bersikap disiplin.

4. Keadilan, perlakuan yang adil terhadap semua pegawai mendorong terciptanya disiplin yang konsisten.
5. Sanksi Hukum, kejelasan dan ketegasan dalam penerapan sanksi membuat pegawai lebih berhati-hati dan patuh.
6. Pengawasan, sistem pengawasan yang konsisten mendorong pegawai untuk tetap disiplin.
7. Hubungan Kemanusiaan, hubungan yang baik antarpegawai dan antara atasan-bawahan memperkuat sikap disiplin kerja.

#### **D. Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja**

Menurut Afandi (2018), berdasarkan sifat-sifatnya maka bentuk bentuk disiplin kerja dibedakan menjadi:

1. Disiplin preventif, khususnya untuk menghindari pelanggaran peraturan perusahaan, mendorong pegawai untuk disiplin diri dengan mematuhi dan mengikuti persyaratan peraturan yang ditetapkan secara berbeda. Membangun pengetahuan pegawai dan kepatuhan terhadap aturan adalah tujuan utama untuk menghentikan pelanggaran atau penyimpangan sebelum terjadi. Oleh karena itu, aturan organisasi atau perusahaan bersifat koersif dan harus dipatuhi oleh pegawai; jika tidak, sanksi akan diterapkan.
2. Disiplin korektif untuk mengatasi pelanggaran aturan yang relevan, melakukan koreksi yang diperlukan untuk masa depan, dan memastikan bahwa peraturan dipatuhi sesuai dengan kebijakan perusahaan. Hukuman semacam ini digunakan setelah pelanggaran atau penyimpangan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki perilaku pegawai dan mencegah terulangnya pelanggaran. Ini seringkali



mengikuti disiplin progresif, dimana sanksi akan semakin berat apabila pelanggaran terus berulang. Sanksi yang diberikan bisa berupa peringatan lisan (*verbal warning*), peringatan tertulis (*written warning*), skorsing, penurunan pangkat / jabatan dan pemutusan hubungan kerja.

#### **E. Fungsi disiplin kerja**

Afandi (2018) menegaskan bahwa setiap pegawai harus mempraktekkan disiplin kerja. Untuk menumbuhkan suasana kerja yang positif dan membantu pencapaian tujuan, sangat penting untuk menghasilkan sikap, perilaku, dan sistem kehidupan yang disiplin yang akan lebih mudah ditangani oleh pegawai. Di antara fungsi disiplin adalah:

1. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi. Disiplin kerja mengatur interaksi antar individu dalam lingkungan kerja, sehingga menciptakan suasana yang lebih teratur, tertib dan lancar. Dengan adanya aturan yang ditaati, kehidupan ditempat kerja menjadi lebih kondusif dan minim konflik.
2. Membangun dan melatih kepribadian yang baik. Dengan disiplin dapat kerja dapat membentuk dan melatih kepribadian pegawai menjadi lebih bertanggung jawab, professional, dan patuh terhadap aturan. Ini akan membantu pegawai mengembangkan sikap dan perilaku positif yang bermanfaat dalam jangka panjang.
3. Bangun tempat kerja yang nyaman. Tempat kerja yang terorganisir, aman, dan menyenangkan difasilitasi oleh disiplin kerja. Pegawai akan merasa dihargai dan menyadari tanggung jawab mereka, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk berkonsentrasi dan fokus di tempat kerja.

4. Memperkuat standar perusahaan, penerapan disiplin kerja secara konsisten akan memperkuat standar yang telah ditetapkan perusahaan, menjaga moral pegawai dan memastikan kualitas pekerjaan tetap terjaga
5. Mengurangi pelanggaran dan masalah hukum, dengan adanya aturan yang jelas dan sanksi yang konsisten, disiplin kerja dapat mencegah dan mengurangi terjadinya pelanggaran serta membantu perusahaan terhindar dari masalah hukum yang timbul akibat perilaku indisipliner.
6. Alat kontrol dan perbaikan kinerja, disiplin kerja berfungsi sebagai alat bagi manager untuk mengawasi, membimbing dan memberikan petunjuk bagi pegawai. Jika terjadi penyimpangan atau penurunan kinerja, disiplin dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan.

#### **F. Indikator disiplin kerja**

Sinambela (2012) mencantumkan hal-hal berikut sebagai indikator disiplin kerja:

1. Kehadiran tepat waktu, pegawai tiba di lokasi kerja segera dan pada waktu yang ditentukan.
2. Kepatuhan terhadap jadwal kerja, pegawai mematuhi jadwal kerja yang ditetapkan dan jarang mengizinkan atau pergi lebih awal tanpa alasan yang baik.
3. Tanggung jawab terhadap tugas, pegawai menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab penuh, sesuai dengan kriteria kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan.
4. Konsistensi dalam bekerja, pegawai secara konsisten menjalankan tugas dengan baik, baik di bawah pengawasan maupun tanpa pengawasan.

5. Kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan organisasi, pegawai mematuhi semua prosedur kerja dan kebijakan perusahaan yang telah disosialisasikan.
6. Kemauan menerima evaluasi dan umpan balik, pegawai terbuka terhadap umpan balik dan siap untuk melakukan perbaikan berdasarkan evaluasi yang diberikan oleh atasan atau rekan kerja.

Berikut adalah indikator utama disiplin kerja menurut interpretasi dari teori Hasibuan (2016):

1. Kepatuhan terhadap aturan kerja, pegawai menaati jam kerja dan ketentuan waktu serta tidak sering datang terlambat atau pulang lebih awal.
2. Ketaatan terhadap perintah atasan, melaksanakan tugas sesuai arahan dan instruksi serta tidak membangkang atau melawan atasan.
3. Pemanfaatan waktu kerja secara produktif, tidak melakukan hal di luar pekerjaan selama jam kerja dan menghindari kegiatan yang mengganggu pekerjaan.
4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas, tugas diselesaikan tepat waktu sesuai target dan tidak menunda-nunda pekerjaan.
5. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, menunjukkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan tidak sering melakukan kesalahan yang disengaja.
6. Sikap terhadap peraturan organisasi, menunjukkan kesadaran terhadap pentingnya peraturan dan tidak melanggar tata tertib organisasi.

Dari dua pendapat ahli ini tentang indikator disiplin kerja, peneliti lebih memilih untuk menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Sinambela (2012)

### 2.1.3 Digital Leadership

#### A. Pengertian Digital Leadership

*Digital Leadership*, juga dikenal sebagai kepemimpinan elektronik, didefinisikan oleh Avolio dkk. dalam Saputra, N dkk. (2021) sebagai proses pengaruh sosial yang menggunakan teknologi digital untuk mengubah sikap, emosi, pola pikir, perilaku, dan/atau kinerja pada tingkat individu, tim, dan/atau organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis teknologi yang berupaya membawa perubahan di semua tingkat organisasi dikenal sebagai *digital leadership*. Menurut Cortellazo dkk. (2019), *digital leadership* dapat dibagi menjadi dua kategori: diskusi tingkat makro tentang hubungan antara pemimpin dan organisasi, bagaimana pemimpin menggunakan teknologi untuk memecahkan masalah organisasi yang kompleks, bagaimana teknologi digital memengaruhi kepemimpinan etis, dan bagaimana pemimpin menggunakan teknologi digital untuk memengaruhi gerakan sosial, dan diskusi tingkat mikro tentang peran pemimpin puncak (pemimpin tingkat C) dan praktik kepemimpinan tim virtual yang efektif.

Mengenai keterampilan yang terkait dengan kepemimpinan digital, Liu dkk. (2018) dan Cortellazo dkk. (2019) memiliki sudut pandang yang berbeda. Sedangkan Cortellazo dkk. (2019) mencantumkan setidaknya lima talenta yang dibutuhkan para pemimpin di era digital, Liu dkk. (2018) mendefinisikan kualitas dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menggunakan teknologi digital dalam kepemimpinan. Ini termasuk memiliki kemampuan teknologi tertentu, mengelola kerja sama atau koneksi, membuat pilihan dengan cepat, menangani perkembangan

yang mengganggu, dan berkomunikasi melalui media digital. Namun, keduanya sepakat bahwa agar para pemimpin berhasil di era digital dan menguasai teknologi digital, mereka juga perlu memiliki kemampuan teknis.

Pengertian *digital leadership* menurut Westerman et al (2014) adalah kemampuan pimpinan organisasi untuk mendorong transformasi digital secara efektif dengan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis, proses operasional, dan budaya organisasi. Dalam konteks rumah sakit, Zohar dan Hofmann (2012) meneliti bagaimana kepemimpinan digital dapat mempengaruhi keselamatan kerja dan efisiensi melalui penggunaan data real-time dan sistem digital. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menyediakan informasi yang tepat waktu dan relevan, serta menciptakan budaya keselamatan yang didukung oleh teknologi.

Selanjutnya *digital leadership* menurut Roman et al. (2019) merupakan gabungan dari keterampilan teknis dan sosial dalam konteks digital, yang memungkinkan seorang pemimpin untuk berhasil memimpin di era transformasi digital. Pemimpin yang sukses harus mampu menguasai teknologi sekaligus tetap manusiawi dalam interaksi digitalnya.

## **B. Dimensi Digital Leadership**

Wart et al. (2019) menguraikan *digital leadership* dalam enam dimensi yakni:

- (1). **Technological skill**, elemen kemampuan teknis terkait teknologi digital yang perlu diperoleh para pemimpin,

- (2). **Communcation skill**, kemampuan menggunakan teknologi untuk meningkatkan komunikasi dalam konteks yang melampaui waktu dan lokasi,
- (3). **Social skill**, kemampuan mengembangkan sistem sosial praktis yang memfasilitasi perubahan ke lingkungan kemantangan digital yang lebih kondusif,
- (4). **Team building skill**, kapasitas untuk membentuk dan mengelola kelompok kerja jarak jauh untuk menghasilkan sinergi yang diinginkan,
- (5). **Change management**, kapasitas untuk mengawasi perubahan budaya yang signifikan di dalam perusahaan, dan
- (6). **Trustworthiness**, meningkatkan, dan mempertahankan kepercayaan pengikut dan mitra agar dapat terus bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan

Selanjutnya Fisk dalam (Hensellek, 2020) menjelaskan empat komponen utama *digital leadership*, yaitu sebagai berikut:

1. Visioner: Pemimpin digital harus dapat mengartikulasikan kepada anggota tim mereka bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Motivator Perubahan: Pemimpin harus mampu mendorong perubahan dan inovasi dalam organisasi, serta menginspirasi tim untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.
3. Kolaboratif: kapasitas untuk menjalin hubungan dan bekerja sama dengan menghasilkan usaha patungan baru, outsourcing, kemitraan, dan opsi kerja sama lainnya.

4. Integratif: Mampu mengintegrasikan konsep komersial untuk proyek, serta menyatukan berbagai elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut Westerman et al (2014) membagi *digital leadership* dalam dua dimensi yaitu:

1. *Digital Capability*, kemampuan dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan *customer experience*, operasional internal, dan model bisnis.
2. *Leadership Capability*, kemampuan untuk mengembangkan visi dan mengarahkan organisasi menuju transformasi digital.

### C. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Digital Leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Digital Leadership* menurut Parry dan Battista (2019) adalah:

1. Literasi Digital Pemimpin, kemampuan pemimpin dalam memahami dan memanfaatkan teknologi digital seperti AI, cloud computing, dan big data.
2. Budaya Organisasi, lingkungan kerja yang mendukung aktivitas untuk melakukan inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas fungsi.
3. Komunikasi Digital, penggunaan platform digital untuk komunikasi efektif, seperti email, video conferencing, dan project management tools.
4. Kompetensi Emosional, kecerdasan emosional (empathy, self-awareness, adaptability) dalam memimpin di era digital.
5. Infrastruktur Teknologi, ketersediaan sistem digital dan dukungan teknis dalam organisasi.



6. Dukungan Manajerial dan Kebijakan, komitmen dari top-level management dan kebijakan yang mendorong digitalisasi.

#### **D. Indikator *Digital Leadership***

Menurut Roman et al. (2019) *digital leadership* dapat diukur melalui beberapa indikator yakni:

1. *e-communication* (komunikasi elektronik), merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menyampaikan pesan secara efektif menggunakan media digital seperti email, pesan singkat, zoom dan juga media sosial
2. *e-social skills* (keterampilan sosial digital), ketrampilan ini mencakup kemampuan menjalin hubungan, empati dan membangun koneksi interpersonal melalui media digital.
3. *e-change skills* (keterampilan membangun perubahan digital), kemampuan pemimpin untuk mendorong dan memimpin transformasi digital dalam organisasi termasuk adaptasi dengan teknologi baru, manajemen perubahan dan inovasi
4. *e- team skills* (keterampilan membangun tim digital), kemampuan membangun, mengelola dan memotivasi tim dalam penggunaan dan pemanfaatan alat digital
5. *e-tech skills* (keterampilan teknologi digital), kemampuan teknis dalam memahami, menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi dan digital tools untuk mendukung kegiatan kepemimpinan dan manajemen.
6. *e-trustworthiness* atau kepercayaan digital, kemampuan pemimpin untuk membangun dan menjaga kepercayaan dilingkungan digital termasuk kejujuran, keamanan informasi, dan integritas dalam berinteraksi secara online.

### 2.1.4 Kinerja Pegawai

#### A. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara umum dipahami sebagai hasil dari upaya setiap pegawai untuk memenuhi tanggung jawab dan tugasnya sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) menyebutkan kinerja adalah hasil dari fungsi motivasi dan kemampuan. Artinya, kinerja tinggi terjadi ketika seseorang memiliki keinginan kuat dan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas. Menurut Mangkunegara (2015), “kinerja merupakan hasil dari upaya pegawai untuk menyelesaikan tugas baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan persyaratan operasional yang telah diterapkan oleh perusahaan.”

Kinerja selanjutnya dapat dicirikan sebagai sejauh mana seseorang berhasil dalam melakukan suatu tugas dibandingkan dengan asumsi yang telah ditentukan sebelumnya, seperti standar kerja, tujuan, atau sasaran yang ditetapkan dan disepakati (Rivai dan Basri, 2005). Sementara itu, kinerja didefinisikan oleh Edy Sutrisno (2010) sebagai sejauh mana orang berkontribusi terhadap tujuan perusahaan dalam hal kuantitas, kualitas, dan kolaborasi.

#### B. Dimensi Kinerja Pegawai

Dimensi kinerja berbeda tergantung pendekatan, namun yang paling umum digunakan adalah dari Bernardin dan Russell (1993), yang meliputi:

1. *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja), Mengukur volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Misalnya berapa banyak laporan yang diselesaikan atau berapa banyak pasien/pelanggan yang dilayani.

2. *Quality of Work* (Kualitas Kerja), menilai tingkat ketepatan, ketelitian, keakuratan, dan kecermatan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Ini mencakup kesalahan minimal dan ketepatan dalam memenuhi standar kerja.
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu), kapasitas pegawai untuk mengerjakan tugas dalam jangka waktu tertentu.
4. *Utilization of Resources* (Penggunaan Sumber Daya), Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan sumber daya yang ada (waktu, peralatan, dana, dll) secara efisien.
5. *Initiative* (Inisiatif), seberapa banyak seorang pegawai mengambil langkah-langkah proaktif untuk memperbaiki situasi kerja atau menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah.
6. *Teamwork* (Kerjasama Tim), kemampuan pegawai untuk bekerja sama dalam kelompok atau tim, berkolaborasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan Bersama.
7. *Communication* (komunikasi), kapasitas anggota staf untuk menulis dan berbicara dengan cara yang dapat dimengerti dan efisien.
8. *Responsibility* (Tanggung Jawab), berhubungan dengan Tingkat kesadaran dan komitmen seorang pegawai terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan)
9. *Problem Solving* (Penyelesaian Masalah), kapasitas pegawai untuk mengenali, mengevaluasi, dan menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja.
10. *Leadership* (kepemimpinan), Kemampuan seseorang dalam memimpin dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

### C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori Robbins (2003) dan Gibson (2003), faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Kemampuan (Ability), meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.
2. Motivasi (Motivation), dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi keinginan pegawai untuk bekerja secara maksimal.
3. Lingkungan Kerja (Work Environment), termasuk fasilitas kerja, hubungan antarpegawai, dan budaya organisasi.
4. Kepemimpinan (Leadership), gaya kepemimpinan atasan berperan penting dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai.
5. Pelatihan dan Pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan soft skill.
6. Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja, kompensasi, tunjangan, serta perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jacson (2001), kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

1. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, ini mencakup karakteristik fisik, sifat perilaku, hobi, dan kemampuan berdasarkan kemampuan alami.
2. usaha (effort expended), ini termasuk etika kerja, motivasi, desain pekerjaan, dan penampilan.
3. Dorongan (*support*), ini mencakup produktivitas kelompok kerja, peralatan, pelatihan, dan kesadaran akan standar perusahaan.

#### **D. Penilaian Kinerja Pegawai**

Evaluasi kinerja adalah prosedur atau tindakan yang digunakan oleh orang, kelompok, atau keduanya dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk menilai dan menyampaikan bagaimana pegawai atau sumber daya manusia menjalankan tugasnya. Hal ini dicapai dengan membandingkan hasil kerjanya dengan seperangkat kriteria yang telah dikembangkan selama periode waktu tertentu dan menjadi dasar untuk mengevaluasi suatu kegiatan.

Evaluasi kinerja ialah alat yang dipakai manajer untuk mengevaluasi tingkat perilaku pencapaian yang ditunjukkan oleh karyawannya, menurut Hasibuan (2010). Ini diikuti dengan penentuan kearifan masa depan karyawan. Faktor-faktor terkait penilaian kinerja meliputi loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, kerja tim, dedikasi, dan partisipasi. Menurut Rivai (2005), evaluasi kerja adalah proses yang menciptakan pengetahuan bersama tentang tujuan dan strategi untuk mengelola dan mengembangkan karyawan dengan lebih baik dengan cara yang akan menghasilkan perbaikan dalam waktu singkat atau lama. Lebih lanjut, Mangkunegara (2009) menegaskan bahwa kinerja dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu kinerja organisasi dan kinerja individu. Sementara kinerja organisasi merupakan perpaduan antara kinerja individu dan kelompok, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan dalam hal kuantitas dan kualitas sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

#### **E. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Adapun tujuan dari penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja individu pegawai pada periode tertentu (weekly, monthly, triwulan, Quartal, Semester atau tahunan).
2. Untuk melakukan peninjauan ulang atas kinerja pegawai di masa lalu.
3. Sebagai bahan atau indicator untuk menentukan pemberian imbalan yang sesuai dengan kinerja. Seperti kenaikan gaji berkala, gaji pokok atau pun insentif untuk pegawai.
4. Untuk bahan evaluasi pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan/ organisasi. Apakah pegawai pada organisasi akan dilakukan bentuk promosi, mutasi atau pun demosi.
5. Evaluasi kinerja juga, sebagai barometer atau catatan untuk data identifikasi kemampuan serta perkembangan perusahaan.
6. Evaluasi kinerja juga untuk analisa kemampuan karyawan secara individual atas hasil kerja.
7. Data evaluasi kinerja sebagai bahan untuk menyusun sasaran atau target kerja pada masa yang akan datang.
8. Melihat prestasi kinerja pegawai secara nyata berdasarkan hasil kerja. Sehingga meminimalkan penilaian yang subjektif (*like or dislike*), sehingga dapat menciptakan keadilan dan transparansi kerja.
9. Sebagai evaluasi atas kebutuhan pelatihan atau training bagi pegawai di dalam perusahaan.
10. Berfungsi sebagai pedoman organisasi untuk pengembangan, promosi, mutasi, dan transfer kualitas pegawai.

11. Mempertegas fungsi kerja setiap individu, sehingga tugas dan tanggung jawab dan wewenang individu dalam organisasi menjadi jelas. Menghindari tumpang tindih (*over lapping*) pada pemberian tugas atau kegiatan dalam organisasi.
12. Organisasi, khususnya organisasi nirlaba, biasanya bergerak sejalan dengan tujuan bisnis ketika tinjauan kinerja dilakukan sehubungan dengan perjalanan bisnis.

#### **F. Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Notoatmojo (2018), ada sejumlah teknik untuk mengevaluasi kinerja kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode yang berfokus pada masa lalu dan metode yang berfokus pada masa depan.

##### **1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu**

- a. *Graphic Raperting Scales*: Dalam hal ini, penilai membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan penjelasan penilai, menilai kinerja pegawai secara subyektif dalam skala dari yang terendah hingga tertinggi.
- b. *Check List*: Dengan menggunakan pendekatan ini, penilai hanya memilih pernyataan yang saat ini dapat diakses dan yang merinci kinerja profesional dan sifat pribadi pegawai.
- c. *Criticcidenal Incidents* atau peristiwa kritis, Catatan manajer atau penilai pegawai yang bersangkutan menjadi dasar untuk pendekatan evaluasi ini. Alih-alih menekankan atribut, laporan ini lebih berfokus pada perilaku.
- d. Menggunakan pendekatan tinjauan lapangan, di mana para pemimpin atau penilai mengunjungi tempat kerja untuk mengevaluasi kinerja pegawai.



- e. Ujian tertulis diberikan kepada pegawai yang dievaluasi sebagai bagian dari teknik evaluasi prestasi kerja. Karena tanggapan tertulis pegawai terhadap pertanyaan tersebut tidak langsung mewakili pencapaian mereka, pendekatan ini termasuk dalam kategori metode tidak langsung.
- f. Pendekatan penilaian kelompok menilai kontribusi masing-masing anggota terhadap kelompok serta kinerja upaya kelompok.

## 2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.

- a. Pendekatan ini, yang dikenal sebagai penilaian diri, menyoroti bahwa pegawai mengevaluasi kinerja mereka sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk membantu orang tumbuh sebagai individu sekaligus memajukan perusahaan.
- b. Evaluasi psikologis adalah proses mengevaluasi personel yang melibatkan melakukan wawancara mendalam, percakapan, atau tes psikologi. Karakteristik intelektual, emosional, motivasi, dan karakteristik pekerja lainnya dievaluasi.
- c. Pendekatan management by objectives (MBO) adalah teknik evaluasi yang diputuskan secara kolaboratif oleh pemimpin atau penilai dan orang yang dievaluasi. Bersama-sama, mereka menetapkan tujuan atau sasaran.

## G. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Notoatmojo (2018), signifikansi evaluasi kinerja pegawai didasarkan pada sejumlah praduga tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia dalam operasional organisasi. Di antara anggapan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1. Setiap individu menginginkan kesempatan untuk mengembangkan potensi keterampilan kerjanya secara maksimal.

2. Ketika mereka melakukannya dengan baik, semua orang ingin diberi penghargaan.
3. Semua orang ingin memastikan jalur profesional yang akan dicapai jika penugasan berhasil diselesaikan.
4. Semua orang ingin diperlakukan secara adil dan dievaluasi berdasarkan seberapa baik dia bekerja.
5. Setiap orang siap untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab.
6. Secara umum, orang tidak hanya melakukan tugas biasa tanpa pengetahuan.

Evaluasi yang kompeten harus dapat mengkarakterisasi tingkat akurasi yang diukur, menurut Notoatmojo (2018). Tiga faktor harus diperhitungkan agar evaluasi dapat mencapai tujuan ini:

1. Penilaian harus relevan dengan posisi tersebut. Teknik penilaian ini menilai pekerjaan atau perilaku yang berkontribusi pada operasi bisnis tempat pegawai bekerja.
2. Adanya standar kinerja, yaitu pedoman pelaksanaan tugas. Kinerja kerja dalam kaitannya dengan hasil yang diharapkan dari setiap tugas diukur dengan menggunakan standar implementasi. Validitas dan reliabilitas adalah dua persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap perangkat pengukuran yang efektif. Ketika suatu alat dapat mengukur apa yang perlu dinilai dan menghasilkan temuan yang konsisten, dikatakan memiliki validitas yang tinggi.
3. Praktis. Baik penilai maupun staf harus dapat dengan mudah memahami dan menggunakan metode penilaian.

## H. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

### 1. Manfaat Penilaian Kinerja bagi pegawai

- a. Sebagai hasil dari insentif, karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Setelah tes, pegawai akan memiliki gagasan yang lebih baik tentang di mana mereka berada dan bagaimana mereka dapat meningkatkannya. Selanjutnya, pekerja dapat diminta untuk mengevaluasi kemajuan mereka selama jangka waktu tertentu. Ketika pekerja melihat kontribusi mereka penting dan merupakan bagian dari masa depan perusahaan, motivasi mereka meningkat secara alami.

- b. Karyawan dapat menggunakannya sebagai alat komunikasi untuk mengatasi masalah di tempat kerja dan bagaimana supervisor menyelesaikannya, membina hubungan kerja yang positif. Karyawan seringkali ragu untuk berbicara langsung dengan manajemen atau atasan tentang masalah mereka.

- c. Karyawan dapat menggunakannya sebagai alat penilaian untuk mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan mereka, memperkuat area kelemahan mereka, dan meningkatkan keunggulan mereka. Karyawan pada akhirnya akan dapat memilih kemampuan mana yang perlu ditingkatkan lebih lanjut berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Perusahaan sering memberikan pelatihan staf untuk mengatasi hal ini dan meningkatkan kualitas pekerjaan.

- d. Karyawan dapat mempelajari standar hasil yang ditetapkan sebagai sinyal umpan balik pada tujuan. Perusahaan dan karyawan sama-sama mendapat manfaat dari umpan balik dua arah. Kedua belah pihak dapat memperoleh manfaat dari memperoleh dan memberikan umpan balik yang tepat waktu, relevan, dan sesuai untuk melakukan perbaikan di masa mendatang.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja bagi Perusahaan

- a. Melalui tinjauan kinerja, perusahaan dapat menentukan pegawai mana yang berkinerja baik, dan media dapat mengamati kompetensi pegawai. Perusahaan kemudian dapat menganggap mereka sebagai pemimpin potensial untuk posisi kepemimpinan di masa depan.
- b. Untuk menunjukkan rasa terima kasih atas kerja baik para pegawai, akan sangat membantu untuk mempermudah pemberian hadiah kepada mereka. Manajemen dapat menentukan pegawai mana yang layak mendapatkan penghargaan melalui evaluasi kinerja.
- c. Membantu dalam menilai retensi pegawai, yang merupakan tugas penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan talenta terbaik mereka. Hal ini diperlukan untuk menjamin bahwa pegawai yang memiliki kapasitas untuk mengabdikan diri pada perusahaan, menurunkan pergantian pegawai, dan mempertahankan tingkat kualitas perusahaan yang tertinggi.
- d. Menentukan efektivitas sistem kerja; sistem kerja perusahaan mungkin memiliki masalah. Hasilnya, melalui tinjauan kinerja, perusahaan dapat menentukan apakah sistem kerja sejalan dengan tujuan, nilai, visi, dan tujuan mereka.
- e. Meningkatkan dan menjaga kualitas perusahaan. Menurut sebuah penelitian oleh Zachary Dechev dari University of Rotterdam, tinjauan kinerja yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kontribusi dan kepuasan pekerja. Karena bisnis yang berkembang pada akhirnya akan membuat personelnnya merasa nyaman dan termotivasi untuk terus mencapai tujuan bersama.

## I. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006), ada enam ukuran kinerja karyawan, yang meliputi:

- (1) Kualitas berasal dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan.
- (2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu tertentu, dilihat dari sudut pandang mengoordinasikan keluaran dan mengoptimalkan jumlah waktu yang tersedia untuk tugas lain.
- (4) Efektivitas sumber daya suatu organisasi adalah sejauh mana sumber dayanya- termasuk uang, energi, teknologi, dan bahan mentah-digunakan seefektif mungkin untuk meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- (5) Kemandirian, sejauh mana seseorang dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, dan
- (6) Komitmen kerja mengacu pada dedikasi pekerja terhadap tempat kerja dan komitmen mereka untuk bekerja sama dengan agensi.

Namun menurut Hersey et al. (1996), ada tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan, menunjukkan arah yang jelas terkait kinerja yang akan dilakukan. Kinerja individu dikatakan berhasil jika adanya kolaborasi dengan kinerja kelompok dan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Standar, menentukan kinerja seseorang dikatakan gagal atau berhasil sesuai dengan kesepakatan yang dibuat antara atasan dan bawahan

3. Umpan Balik, adalah proses pencapaian tujuan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan sekaligus membuat kemajuan baik dalam kualitas maupun kuantitas. Umpan balik dihargai sambil mempertimbangkan tujuan aktual.
4. Alat atau Sarana, adalah alat yang memudahkan untuk melakukan tugas secara efektif.
5. Kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas yang dialokasikan untuk diri sendiri. Kompetensi akan membantu bisnis mencapai tujuannya.
6. Motif adalah penjelasan atau inspirasi untuk suatu tindakan. Manajer dapat memotivasi anggota staf dengan menawarkan insentif keuangan, pengakuan, tujuan yang menantang, standar yang masuk akal, meminta umpan balik, memungkinkan mereka fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka, dan menyediakan alat yang diperlukan.
7. Peluang, merupakan kesempatan yang diberikan kepada individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Dari dua pendapat ahli ini tentang indikator kinerja karyawan, peneliti lebih memilih untuk menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2006)

## 2. 2 Penelitian Terdahulu

1. “The Effect of Work Environment, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance (Empirical Study at the Tidar Regional General Hospital (Rsud) Magelang City)”. merupakan judul penelitian sebelumnya oleh Mirzayati dan Zubadi (2018) yang mengkaji aspek kinerja karyawan. Populasi penelitian terdiri dari karyawan tetap RSUD Tidar, Kota Magelang. Untuk penelitian ini dipilih sampel sebanyak 100 responden melalui purposive sampling. Regresi

linier berganda digunakan sebagai teknik analisis dengan bantuan perangkat lunak SPSS 16.0. Menurut penelitian, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan, meskipun lingkungan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Rsud Dr Mohamad Soewandhie Surabaya”, menjadi judul studi tahun 2024 oleh Kusbiyanto dan Prijati. Dengan menggunakan pendekatan sampel saturasi, populasi terdiri dari hingga 45 individu yang bekerja di departemen Umum. Penelitian ini mengumpulkan data melalui kuesioner tertutup. SPSS versi 20 dipakai untuk melakukan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD dr.Mohamad Soewandhie Surabaya, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai RSUD dr.Mohamad Soewandhie Surabaya dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD dr.Mohamad Soewandhie Surabaya.
3. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Nonmedis Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” diteliti oleh Damanik dkk. (2024). Sampel penelitian terdiri dari 86 responden. Teknik yang digunakan disebut sampling jenuh. Instrumen ujiannya adalah SPSS versi 25 untuk Windows. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada



Rumah Sakit Umum Daerah kumpulan Pane Tebing Tinggi. Sedangkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah kumpulan Pane Tebing Tinggi.

4. Rinanto dkk. (2024) menggunakan data primer dari hasil pendistribusian kuisioner kepada 97 perawat yang menjadi responden di RSUD Budhi Asih (Rumah Sakit Umum Daerah) untuk studinya, "*The Effect of Discipline and Physical Work Environment on the Performance of Nurses RSUD Budhi Asih (Case Study at Budhi Asih Hospital, East Jakarta)*". Analisis deskriptif dan inferensial digunakan dalam penelitian ini. Data diuji menggunakan pengujian t, pengujian instrumen, pengujian kelayakan model, dan analisis korelasi regresi linier berganda. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat, menurut model persamaan regresi ( $Y = 10,790 + 0,204 (X1) + 0,185 (X2)$ ). Uji kelayakan model menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,000, yang menunjukkan signifikansi dan kesesuaian model untuk penelitian. Menurut hipotesis uji-T, kinerja perawat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh disiplin ( $\text{sig} = 0,003$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $\text{sig} = 0,014$ ).
5. Permana dan Boro Tura (2024) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Antam Medika-Jakarta". Sampel yang dipakai pada studi ini yaitu hasil dari tehnik slovin yaitu sebanyak 98 responden. Analisis data dengan SPSS 26. Analisis data, asumsi klasik, analisis, dan hipotesis digunakan. Pengujian hipotesis pada disiplin kerja ( $X1$ ) menghasilkan nilai  $t \text{ hitam} > t \text{ tabel}$  ( $6,435 > 1,984$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya disiplin kerja ( $X1$ ) mempengaruhi kinerja pekerja ( $Y$ ). Analisis

statistik variabel motivasi (X2) terhadap kinerja pekerja (Y) menghasilkan nilai signifikan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $4.166 > 1.984$ ) dan tingkat signifikansi  $p < 0,05$ . Artinya motivasi kerja (X2) sangat mempengaruhi kinerja pekerja (Y). Pada uji hipotesis serentak diperoleh nilai  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$  ( $147.659 > 2,70$ ) dan nilai  $p < 0,005$ . Dengan demikian, disiplin (X1) dan motivasi (X2) secara bersamaan mempengaruhi kinerja pekerja (Y). Penentuan Kuadrat R = 0,75 dan sig. Perubahan F = 0,000 atau  $< 0,05$  memperlihatkan bahwasannya disiplin kerja dan motivasi bersama-sama berkontribusi 75,7% terhadap kinerja pekerja.

6. Fatimah, et al (2024) dengan judul *“The Influence of Work Discipline and Motivation Work on Employee Performance (Study in the Field of Infrastructure and Human Resources Development Cililin Regional Hospital, West Bandung Regency)”* Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak tiga puluh karyawan dari Dinas Pembangunan Infrastruktur dan Sumber Daya Manusia RSUD Cililin Kabupaten Bandung Barat sebagai unit analisisnya. Horizon temporal penelitian adalah cross-sectional, dan kausalitas adalah jenis penelitian yang digunakan. Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bidang Sarana Prasarana dan Pengembangan SDM RSUD Cililin Kabupaten Bandung Barat. Namun secara parsial Disiplin Kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan Motivasi Kerja. Karena Disiplin Kerja lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja, maka menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. maka pegawai Bidang Sarana Prasarana dan Pengembangan Sumber Daya Manusia RSUD Cililin Kabupaten Bandung Barat disarankan untuk tetap konsisten menjaga

disiplin kerja yang sudah ada, sehingga mampu bekerja dengan lebih professional.

7. Abbas, et al (2024) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Upt Puskesmas Tanjung Batu Kecamatan Pulau Derawan”. Studi kuantitatif yang melibatkan 45 responden digunakan. Pengujian hipotesis, regresi linier berganda, koefisien korelasi (R), koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), kualitas data, dan asumsi tradisional semuanya digunakan. Menurut penelitian, secara parsial menunjukkan variabel Lingkungan Kerja dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Secara simultan variabel Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.
8. Agussalim, dkk. (2023) mengkaji dampak lingkungan kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja personel RSUD Mukomuko Bengkulu dengan menggunakan 62 responden berjudul “*The Influence of the Work Environment and Work Discipline on the Performance of Employees at the Mukomuko Regional General Hospital, Bengkulu*”. Pengambilan Sampel Acak Bertingkat Proporsional (*Proportionate Stratified Random Sampling*) digunakan. SPSS digunakan untuk regresi linier berganda. Hasil uji parsial memperlihatkan lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Mukomuko Bengkulu. Pada pengujian secara simultan, lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Mukomuko Bengkulu.

9. Akbar dkk. (2023) menyelidiki hubungan antara kinerja staf non-medis rumah sakit dan motivasi serta disiplin kerja dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Pada Rsud. Asembagus Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian menggunakan saturation sampling dengan sampel 50 pegawai. Penelitian ini menganalisis data dan menguji hipotesis dengan menggunakan model structure-PLS-SEM. Sesuai hasil uji hipotesis pengaruh langsung, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
10. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga”. menjadi judul kajian Awaliya dan Endratno (2023). Dengan menggunakan prosedur pengambilan sampel saturasi, populasi penelitian terdiri dari 112 tenaga kesehatan Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. Alat penelitian dan kuisioner dipakai dalam mengumpulkan data dari 112 responden. Pada studi ini digunakan analisis regresi linier berganda. Studi data menemukan bahwasannya variabel lingkungan kerja, disiplin kerja dan servant leadership secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, variabel

lingkungan kerja dan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

11. Fitriawan, et al (2023) dengan judul “Analisis Pengaruh Masa Kerja, Lingkungan Kerja dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RS Aura Syifa Kediri”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kuantitatif. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan non medis yang bekerja di RS Aura Syifa Kediri yang masih aktif bekerja sampai tahun 2022 yang berjumlah 55 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Pengolahan data pada penelitian ini yaitu menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t dan uji F. Hasil dari penelitian ini adalah masa kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $0,013 < 0,05$ . Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $0,016 < 0,05$ . Employee engagement berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $0,030 < 0,05$ . Masa kerja, lingkungan kerja dan Employee engagement berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
12. Syawaludin (2022) dengan judul “*The Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance at Setia Mitra Hospital, South Jakarta*” Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, yaitu melalui pendekatan, pengumpulan dan analisis data dengan menggunakan statistik. Populasi sebanyak 208 karyawan dengan penentuan

sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesulitan 10% diperoleh 68 sampel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji regresi linier berganda, uji determinasi dan uji signifikan (uji t dan uji f). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari uji t dengan nilai t hitung sebesar  $4,002 > 2,382$ , secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari uji t dengan nilai t hitung sebesar  $4,163 > 2,382$  dan Secara simultan disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil uji F dengan Fhitung 10,630 dan Ftabel 2,38 ( $10,630 > 2,38$ ), regresi linier berganda diperoleh persamaan  $Y = 21.393 + 0,228 X_1 + 0,286 X_2$  dengan nilai koefisien determinasi adjusted R square sebesar 0,223 atau 22,3%.

13. Aurellia dan Winarno (2022) dengan judul “Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga serta Hubungannya” Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas kesehatan Kabupaten Purbalingga yang berjumlah 92 orang. teknik pengambilan sampel, jenis pengambilan sampel yang digunakan yaitu simple random sampling, dan sampel yang digunakan untuk penelitian ini yaitu sebanyak 75 responden. Data yang telah didapat ini dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan Software IBM SPSS Statistic 25. Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa motivasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten



Purbalingga dalam kategori tinggi, lingkungan kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga yang nyaman dan kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga yang baik. Selain itu dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi untuk motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga.

14. Irawan, et al (2021) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong”. Metode Pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap populasi dan sampel berjumlah 53. Analisis data yang digunakan yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Multikolinearitas), Analisis Regresi Linear Sederhana dan Berganda, Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi, Uji Hipotesis (Uji T, Uji F). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Secara Parsial Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai T-hitung (-0.232) lebih kecil dibandingkan T-tabel (2.007), dan signifikansi (0.817) lebih besar dari (0.05). Sedangkan Secara Parsial Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T-hitung (20.188) lebih besar dibandingkan T-tabel (2.007) dan signifikansi (0.000) lebih kecil dari (0.05). Sedangkan Secara Simultan Disiplin dan Lingkungan berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai F-hitung (199.835) > Ftabel (3.18) dan tingkat signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ). Adapun kontribusi disiplin dan lingkungan terhadap kinerja sebesar 88.9%.



15. Burhannuddin et al (2019) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin”. Penelitian ini dilakukan pada karyawan non-medis Rumah Sakit Islam Banjarmasin. Responden yang terpilih berjumlah 55 orang sebagai sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Penelitian ini menggunakan metode survei, sedangkan jenis penelitian ini termasuk explanatory research. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi yang dibantu dengan penggunaan alat pengolah data Statistical Product and Service Solutions (SPSS) IBM Versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin, serta ketiga variabel independen tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin.
16. Elmario (2024) dengan judul “Pengaruh *digital leadership*, *management information system*, dan *emotional intelligence* terhadap *employee performance*”. Penelitian ini menganalisis dan menguji pengaruh Kepemimpinan Digital, Sistem Informasi Manajemen (aplikasi TNDE), dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah populasi sebanyak 31 karyawan Departemen Administrasi Bandar Udara. Analisis statistik penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software smart PLS versi 4. Hasil penelitian

menjelaskan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sistem informasi manajemen (aplikasi TNDE) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara kepemimpinan digital, sistem informasi manajemen (aplikasi TNDE), dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan Departemen Administrasi Bandara.

17. Farhaq dan Yulianti (2024) dengan judul “Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial”. Teknik yang digunakan adalah teknik judgement sampling dan penelitian ini melibatkan 139 karyawan. Data diolah menggunakan kuesioner dan kemudian menggunakan teknik analisis statistik inferensial khususnya Partial Least Squares (PLS) dengan software Smart-PLS 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Perilaku kerja inovatif karyawan juga sangat mempengaruhi Kepemimpinan Digital. Perilaku Kerja Inovatif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perilaku Kerja Inovatif memiliki pengaruh mediasi yang signifikan dan positif terhadap Kepemimpinan Digital dan Kinerja Karyawan.

18. Abadi (2024) dengan judul “Determinan Kinerja Perawat Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar Era Disrupsi: Kepemimpinan Digital, Knowledge Sharing Dan Pemediasi Perilaku Kerja Inovatif”. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Unit analisis dan sampel berjumlah 128 orang perawat. Metode pengumpulan data melalui kuesioner. Metode pengumpulan sampel

menggunakan sampling jenuh. Alat analisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (a) Kepemimpinan digital, knowledge sharing, dan perilaku kerja inovatif secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat. (b) Kepemimpinan digital, knowledge sharing, dan perilaku kerja inovatif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perawat.

19. Mariani, et al (2024) dengan judul *The Role of Employee Engagement Mediating Digital Leadership and Organizational Support on Employee Performance at Siloam Bali Hospital* Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan pada karyawan Rumah Sakit Siloam Bali. Metode yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Siloam Bali sebanyak 84 data. Teknik analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah analisis deskriptif kuantitatif dan Partial Least Square (PLS) dengan menerapkan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan digital tanpa memberikan hasil berdampak pada employee engagement, 2) kepemimpinan digital tanpa memberikan hasil berdampak pada kinerja karyawan, 3) dukungan organisasi memberikan hasil dengan berpengaruh positif dan memiliki arah yang signifikan terhadap employee engagement, 4) dukungan organisasi memberikan hasil dengan berpengaruh positif dan memiliki arah yang signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) employee engagement memberikan hasil dengan berpengaruh positif dan memiliki arah yang signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) employee

engagement memberikan hasil dengan berpengaruh positif dan memiliki arah yang signifikan terhadap kinerja karyawan, 7) employee engagement berhasil memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

20. Dewanto dan Prasetyo (2024) dengan judul “Pengaruh *Digital Training*, *Digital Leadership* dan *Subjective Wellbeing* Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kominfo di Kabupaten Kebumen)”. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan responden sebanyak 56 orang yang bekerja sebagai pegawai Non PNS pada Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Kebumen. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Digital Training, Digital Leadership dan Subjective Wellbeing berpengaruh terhadap kinerja pegawai Non PNS Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Kebumen
21. Samuel dan Ramli (2024) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur”. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi pengaruh Kepemimpinan Digital. Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yang melibatkan 305 karyawan garment dari 2 perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3.0. Beberapa temuan dalam studi ini adalah Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

melalui mediasi Komitmen Organisasi. Sedangkan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

22. Daniyanti, et al (2023) dengan judul *“The Effect of Transformational, Transactional, and Digital Leadership on Employee Performance in the New Normal Era (Study on Employees of Anna Medika Madura Rsu)”*. Metode: Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan program SPSS 25 for windows. Populasi yang digunakan sebanyak 65 responden. Metode analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $(X1) = 0,173 > 0,05$ , gaya kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $(X2) = 0,000 < 0,05$ , variabel gaya kepemimpinan digital (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $(X3) = 0,000 < 0,05$ .
23. Alif dan Sary (2022) dengan judul *“The Effect of Communication and Digital Leadership to Employee Performance in RSUD Brigjen H. Hasan Basry”*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 399 karyawan. Data dianalisis dengan metode regresi berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital dan Komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Brigjen H. Hasan Basry. Hasan Basry Hospital sebesar 64,6% sedangkan 35,4% dipengaruhi oleh variabel lain.