

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja pegawai dalam Kinerja Pegawai serta penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dasar teori untuk kerangka pemikiran hipotesis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan ataupun organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh

peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menuntun baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Banyak para ahli mengemukakan definisi mengenai manajemen, diantaranya penulis mengemukakan pengertian manajemen menurut *Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39)* menyatakan bahwa “*management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed effectively*”. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Sedangkan Menurut *Malayu S.P Hasibuan (2016:1)* mengemukakan pendapatnya bahwa :“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia atau sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”Selain itu pengertian manajemen yang dikemukakan oleh *M. Manullang* yang dikutip oleh *R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2)* menyatakan bahwa “manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pendapat para ahli mengenai manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diartikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur penggunaan sumber daya agar efektif dan efisien dalam penggunaannya

untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya agar tercapai secara optimal dan terealisasi secara baik.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

#### **2.1.1.3 Unsur-Unsur manajemen**

Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen.. Menurut Hasibuan (2016:20) ada beberapa unsur manajemen yang disingkat 6M (*man, money, material, mechines, method, and market*) adalah sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya-biaya yang dikeluarkan. Uang yang digunakan untuk membayar uoah ataub gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan efektif mungkin agar tujuan tercapai dengan serendah mungkin.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan-bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan-bahan maka proses produksi tidak akan berjalan. Bahanbahan tersebut misalnya bahan baku pembantu lainnya untuk menunjang dalam proses produksi.

4. Mesin (*Machines*) Kemanjuran teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternative metode atau cara melakukan pekerjaan, oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

#### **2.1.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Henry Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Pendayagunaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuan yang mulus”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) Menyebut bahwa “Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat”

Sedangkan menurut *Edwin B.Filippo* yang dikutip oleh *Melayu S.P Hasibuan* (2016:11) mengemukakan bahwa: *“Human Resources management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the and that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. (manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat).

Dari beberapa pendapat di atas mengenai pengertian-pengertian sumber daya manusia dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia ini adalah suatu cara dalam mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain dengan melalui beberapa langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik selain itu juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia suatu organisasi/instansi.

#### **2.1.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dikemukakan oleh *Sedarmayanti* (2017:6) Fungsi sumber daya manusia di kelompokkan menjadi dua (2) hal yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia
  - a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan

b. Pengorganisasian

Serangkaian tindakan yang dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi dan Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program kesehatan dan keselamatan kerja (K3)

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Kemudian menurut *Veithzal Rivai* (2015:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau

kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan..

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Kemudian menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

- g. Pemberhentian adalah putusny suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.1.6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah menfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan MSDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada dilingkungan perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab seecara strategis, etis, dan social. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut *Vithzal Rivai* (2015:8) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Minghindari terjadinya miss-manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadikan dasar dalam penilaian karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, untuk meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan

dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Menurut Kartono (2015:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan. Menurut *Stephen P. Robbins* dan *Mary Coulter* (2016:523) menyatakan “ *Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*”. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut *Timothy A. Judge* (2018:217) menyatakan “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*”. Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

#### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerakgerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin

ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa : “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.” Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.” Sedangkan menurut Menurut Kartono (2015:34) menyatakan sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Dari beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan diatas penulis menyimpulkan bahwa, terdapat pola hubungan pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan pola perilaku untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan

#### **2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari

kata “*To Transform*” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya.

Transformasi karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah motif berprestasi menjadi prestasi riil. Paradigma ini mengidentifikasi bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontribusi dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan kecemburuan atau kebencian. Sedangkan pada kerangka ini. Berikut definisi kepemimpinan transformasional menurut para ahli:

Kepemimpinan Transformasional menurut *Terry* (Kartono 2015:38) adalah

*activities influence people so that they enjoy trying to achieve group goals* aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 2015: 38) merupakan Kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Selanjutnya pengertian kepemimpinan transformational menurut Robbins & Judge (2015: 249) adalah sebagai berikut. " "*Transformational leaders inspire followers to transcend their self-interests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers*". Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya untuk bekerja diatas ekpetasi, menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi serta adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin

### **2.1.2.3 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi tetapi mencakup segala bidang atau aspek yang ada dalam suatu wadah. Apabila pemimpin ini dapat menjalankan tanggung jawab yang besar dan motivasi para bawahan, maka pemimpin dapat dikatakan sebagai pimpinan yang berhasil dalam menghimpun suatu wadah. Adapun peran pemimpin tersebut yaitu

seorang pemimpin biasa menjadi komunikator, mediator, dan integrator dalam organisasi yang dipimpinnya. Gambaran umum yang dihubungkan dengan fungsi pemimpin sebagai komunikator yakni suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik ke dalam maupun keluar oleh seorang pemimpin melalui komunikasi baik lisan maupun tulisan. Olga Eptropika dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan organisasi* (2015:389, dalam Usman) mengemukakan fungsi kepemimpinan

transformatif dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya dalam organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian dalam organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

#### **2.1.2.4 Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Transformatif**

Pada dasarnya Kepemimpinan transformatif digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformatif dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformatif hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang

mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar. Menurut Robbins & Judge (2015: 383) karakteristik kepemimpinan transformasional antara lain:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis), yaitu Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Selanjutnya indikator dari dimensi

*Idealized Influence* (Pengaruh Idealis) antara lain:

- a. Pimpinan mampu membuat karyawan merasa nyaman di bawah pimpinannya
  - b. Pimpinan mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan kepadanya.
  - c. Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya
2. *Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasi), pemimpin harus mampu mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku yang sesuai. Selanjutnya, pemimpin harus mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Indikator dimensi.

*Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasi) antara lain:

- a. Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.

- b. Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
  - c. Pimpinan memberitahu tentang harapan – harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.
- 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) antara lain:
  - a. Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
  - b. Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
  - c. Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.
- 4. *Individual Consideration* (Perhatian individu), Perhatian individu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat,

membantu dan mendukung serta mendorong selfdevelopment para pengikutnya. Indikator *Individual Consideration* (Perhatian individu) antara lain:

- a. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b. Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c. Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

### **2.1.3 Disiplin kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit untuk organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan atau sampai kepada hukuman terhadap karyawan yang tidak bias merubah sikap dan perilakunya terhadap peraturan yang berlaku didalam perusahaan. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam buku Edy Sutrisno (2016:86) menyatakan bahwa disiplin adalah “ sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku disekitarnya.” Sedangkan Menurut

Melayu Hasibuan (2016:193) Kedipsilinan adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”.

Selain itu Menurut Edy Sutrisno (2016:89) Disiplin adalah “perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari beberapa pendapat diatas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin adalah sikap dari diri seseorang yang timbul karena adanya kesadaran atau kerelaan untuk mau mentaati semua peraturan-peraturan yang ada

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Dalam mempengaruhi pegawai gara dapat memiliki disiplin yang tinggi,terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Seperti dikemukakan oleh Melayu S.P Hasibuan (2016:194):

##### **1. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut.

##### **2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat memiliki peran penting dalam menentukan disiplin kerja pegawai yang akan menjadi contoh pegawai.

##### **3. Kompensasi**

Kompensasi sangat berperan penting terhadap disiplin kerja pegawai, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja pegawai.

4. Sanksi Hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut melakukan tindak indisipliner, dan ketaatan pegawai terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik karena karyawan tidak ingin diberikan hukuman oleh perusahaan.

5. Pengawasan.

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja pegawai tersebut.

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Menurut Hasibuan (2015:24) mengatakan bahwa perlu dipahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu perusahaan adalah :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai akan rendah. Disini letak pentingnya *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja pegawai maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar

pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu

ada/hadir di tempat kerja, agar dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku *indisipliner* pegawai akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman jangan terlalu ringan ataupun terlalu berat, supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan *indisipliner*, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai perusahaan.

## 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawai. tercipta human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Apabila semua faktor yang disebutkan diatas, diterapkan dalam suatu organisasi perusahaan, maka penegakkan kedisiplinan akan mudah dilaksanakan. Dengan demikian para pegawai akan disiplin terhadap segala aturan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi maupun perusahaan.

### 2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Disiplin

Disiplin memiliki beberapa bentuk yang dapat membedakan suatu karyawan itu termasuk dalam kategori disiplin yang mana didalam suatu perusahaan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif, Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif, Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap memenuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku pada perusahaan.
3. Disiplin progresif, Merupakan kegiatan-kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### **2.1.3.4 Tujuan Disiplin Kerja.**

Kedipsilinan dapat diartikan bilamana karyawan dapat mematuhi, menghotmati, dan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosialis yang berlaku. Bila kedipsilinan tersebut berjalan dengan baik maka efisien dan efektifitas kerja karyawan dapat meningkat di perusahaan. Edy Sutrisno (2016:126) mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja, antara lain:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan girah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaanya.
3. Besarnya tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Tenaga kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.1.3.5 Dimensi Dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedipsilinan karyawan suatu organisasi. Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantaranya adalah:

1. Taat terhadap aturan waktu.

Dengan indikatornya antara lain yaitu jam masuk kerja, jam pulang dan istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan.

2. Taat pada peraturan perusahaan.

Dengan indikator antara lain peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap indikatornya yaitu melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan/tugas, dan tanggung jawab .

4. Taat terhadap peraturan lainnya.

Dengan indikatornya yaitu aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

### **2.1.4 Kinerja**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu instansi pemerintahan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh kegiatan di instansi pemerintahan tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja dalam sebuah instansi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas didalam sebuah instansi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015:11) menyatakan: “ kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh sorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepedanya”. Menurut Irham Fahmi (2016:12) Kinerja Karyawan adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi,

pelaksanaan tugas baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

#### **2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan menurut *Rivai* dalam Sudarmanto (2015:15) yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang telah diterapkan dalam organisasi.
3. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
4. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
5. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan kebijakan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi selalu sesuai dengan tujuan.
6. Mengidentifikasi pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
7. Memperjelas kembali tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab serta satuan kerja didalam organisasi.

Sedangkan menurut Tujuan penilaian kinerja menurut Marwansyah (2017:232) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara adil dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan

atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.

2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya atasan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) atasan dan perawat terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan atasan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi yang maksimal. Sikap seorang karyawan harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental maupun fisik dan memahami tujuan utama yang harus dicapai.

#### **2.1.4.4 Manfaat penilaian kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:20), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagi pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
- b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### **2.1.4.5 Dimensi Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:127), kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja, Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:
  - a. Kecepatan
  - b. Kemampuan
2. Kualitas kerja, Kualitas kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:
  - a. Kerapihan
  - b. Ketelitian
  - c. Hasil kerja

### 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

### 4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerjasama
- b. Mengambil keputusan

### 5. Inisiatif.

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah:

- a. Berfikir positif
- b. Mewujudkan kreatifitas
- c. Pencapaian prestasi.

#### **2.1.5.1 Penelitian terdahulu**

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti, seperti pada variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja karena dalam penelitian sebelumnya menduga masih terdapat variabel lain yang menjelaskan kinerja pegawai selain Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

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

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                                                | Hasil                                                                                                                                | Persamaan                                                                                                                                                                                                        | Perbedaan                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Stevani N.Mottoh (2015)</p> <p><i>The influence of transformational leadership and Transactional leadership style on employee performance manado health service</i></p> <p><i>Efficiency Scientific Periodical Journal Volume 15 No. 04 of 2015</i></p> | <p>Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai</p> | <p>Terdapat penelitian yang sama yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai</p>                                                                                                                | <p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p>                                             |
| 2  | <p>Devi Mustika Jaya, Erni Masdupi, Marwan 2018</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership, Discipline and Work Motivation on Employee Performance at West Sumatera BPMP volume 64 2018 page 439-477</i></p>                                      | <p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPMP Sumatera</p>                       | <p>Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional</p> <p>Variabel Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan.</p> | <p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p> <p>Peneliti tidak membahas motivasi</p>     |
| 3  | <p>Kuntari Dewi , Syamsul Amar 2019</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership, Interactional Justice,</i></p>                                                                                                                                 | <p>kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>                                     | <p>Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional</p>                                                                                                | <p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p> <p>Terdapat perbedaan variabel Keadilan</p> |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hasil                                                                                     | Persamaan                                                                                                                                                                                                 | Perbedaan                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>and Job Satisfaction about the performance of West BMKG employees Sumatra. Third International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019) volume 97 page 466-473</i>                                                                    |                                                                                           | Variabel Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai                                                                                                                     | Interaksional, dan Kepuasan Kerja                                                         |
| 4  | G. Ngurah Suteja Putra, I Gusti Ayu Manuati Dewi 2019<br><br><i>Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation Of Civil Servants in the Secretariat of the Bali District/City Election Commission Vol.6 Issue 6 pages: 118-127 November 2019</i> | kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional<br><br>Variabel Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan. | Tempat atau objek penelitian berbeda<br><br>Terdapat perbedaan variabel Budaya organisasi |
| 5  | Marlis Nur, dkk (2015)<br><br><i>The influence of transformational and transactional Leadership, and also motivation on</i>                                                                                                                                                                                           | kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai                | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional                                                                                                | Tempat atau objek penelitian berbeda.                                                     |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                   | Hasil                                                                                                                                           | Persamaan                                                                                                                                                                                               | Perbedaan                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>employee's Performance civil servants Kolaka district department of public Works</i><br>Vol.14. No.1 2015                                                                                                                  |                                                                                                                                                 | Variabel<br>Dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan                                                                                                               |                                                                                                 |
| 6  | Sutiyem, Jumiatul Mulya, Nova Gustika 2019<br><br>Pengaruh kepemimpinan transformasional Dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kota Padang<br>Vol.21 No.1 2019                             | Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kota Padang | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional<br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai     | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas tentang variabel motivasi. |
| 7  | Ryan Julio Dwi Putra, Muh. Amir, Adrian Tawai 2020<br><br>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Tenggara<br>Vol 2, No. , 2020 | kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai                                                                   | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.                                                           |
| 8  | Angrian Permana, Rani Puspa, Listiawati, Wahyudi (2017)<br><br>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada                                                                   | kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                    | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja.                                                                          | Tempat atau objek penelitian berbeda.                                                           |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                   | Hasil                                                                                                        | Persamaan                                                                                                                                                                                                                   | Perbedaan                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|    | Dinas pariwisata pemuda dan olahraga kabupaten Serang<br>Volume 3, No. 01, 2017                                                                                                                                               |                                                                                                              | Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai                                                                                                                                       |                                       |
| 9  | I Made Sumardika, I Made Adi Suwandana (2019)<br><br>Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Badung Vol. 5 No. 2 2019           | kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja.<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda. |
| 10 | Putu Darmawan Putra dkk (2019)<br><br>Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas badan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng Vol. 5 No. 1, 2019 | kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai                | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja.<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda. |
| 11 | Andi Amirul Mukminin, Baharuddin Semmaila,                                                                                                                                                                                    | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan                                                            | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan                                                                                                                                                                        | Tempat atau objek penelitian berbeda. |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                                                        | Hasil                                                                      | Persamaan                                                                                                                                                                           | Perbedaan                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|    | Ramlawati (2020)<br><br><i>The influence of education and training, work discipline and organizational culture on employee performance in Maros Regency Public Works Point of View Research Management vol.1 No.3, 2020</i>                                        | terhadap Kinerja Pegawai                                                   | penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan                                                     | Peneliti tidak membahas pendidikan dan pelatihan, dan budaya organisasi       |
| 12 | Sukardi & M. TurahRaharjo 2020<br><br><i>The Effect of Work Discipline, Work Motivation, And Teamwork On Employee Performance In Bappeda Pemasang Regency. SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – Volume 7 Issue 8 2020</i> | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas motivasi |
| 13 | Moh. Yassir Araffat1,Hapzi Ali, Moh. Indra Bangsawan (2020)<br><br><i>The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation</i>                                                                        | Disiplin kerja Berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai                | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama                       | Tempat atau objek penelitian berbeda.                                         |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                             | Hasil                                                                      | Persamaan                                                                                                                                                                            | Perbedaan                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>Dompu District. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Volume 7, Issue 8 September, 2020</i>                                                                                        |                                                                            | yaitu kinerja pegawai                                                                                                                                                                |                                                                                                     |
| 14 | Johanes Eliezer Ayer Lyndon R.J. Pangemanan & Yolanda P.I. Rori (2016)<br><br>Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian kabupaten supiori<br><br>Vol.12 No.3.2016              | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas motivasi                       |
| 15 | Mardi Astutik (2016)<br><br>Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 2. 2016 | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas Budaya Organisasi              |
| 16 | Rudi Prasetyo Ardi dan Ninik Sukmasari (2016)<br><br>Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja                                                                                           | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel                                                                               | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas Promosi Jabatan dan Kompensasi |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                                                      | Hasil                                                                      | Persamaan                                                                                                                                                                           | Perbedaan                                                                                                       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang<br>Jurnal EBBANK Vol.7 No. 2 2016                                                                                                                                                 |                                                                            | dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan                                                                                                       |                                                                                                                 |
| 17 | Rivky Pomalingo (2015)<br><br>Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor badan penanggulangan bencana daerah Sulawesi utara.<br>Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 05 Tahun 2015                          | Disiplin kerja Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai             | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas kompetensi, dan motivasi                   |
| 18 | Euis Novianti, Endro Sukotjo, Nasrul (2018)<br><br>Pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja dan komitmen Organizational terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna.JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis,dan Organisasi) Vol. 2, No.1, 2018, | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas kepuasan kerja dan komitmen Organizational |
| 19 | Fidyah Yuli Ernawati, Siti Rochmah (2019)<br><br>Pengaruh motivasi dan disiplin kerja                                                                                                                                                                            | Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap                     | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin                                                                                                    | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas                                            |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                                                                              | Hasil                                                                      | Persamaan                                                                                                                                                                           | Perbedaan                                                                             |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kendal<br>VOL 11 No 2 Edisi 2019                                                                                                                                                            | Kinerja Pegawai                                                            | kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai                                                                                  | Motivasi                                                                              |
| 20 | Hamni Fadlilah Nasution (2018)<br><br>Pengaruh disiplin kerja dan etika kerja terhadap kinerja pegawai bpbd (badan penanggulangan bencana daerah) padang sidimpuan<br>VOL.4 No.2 2018                                                                    | Disiplin kerja Berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai                | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas etika kerja      |
| 21 | Nana Wariati, Dahniar, Tinik Sugianti (2015)<br><br>Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja Terhadap kinerja pegawai Pada Dinas pendapatan Pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten barito timur.<br>Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 3, Nomor 3, 2015 | Disiplin kerja Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai             | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas pengalaman kerja |
| 22 | Shalahuddin (2017)<br><br>Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja                                                                                                                                                                  | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin                                                                                                    | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas                  |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                                                                                                                                                              | Hasil                                                                      | Persamaan                                                                                                                                                                            | Perbedaan                                                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | pegawai pada Dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten Paser<br>Jurnal Ilmiah Manajemen Volume I Nomor 1 2017                                                                                    |                                                                            | kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai                                                                                   | lingkungan kerja                                                                                          |
| 23 | Rahmatullah Pratama (2020)<br><br>Pengaruh disiplin kerja, kompensasi dan motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan kabupaten pesisir selatan Vol.8 No.2 Edisi 2020                  | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas kompensasi dan motivasi              |
| 24 | Ispa Nurila Sari, Mattalatta,, Rasyidin Abdullah (2017)<br><br>Pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan Terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan donri-donri Kabupaten soppeng Volume 2 No. 2 2017 | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja pegawai  | Tempat atau objek penelitian berbeda.                                                                     |
| 25 | Muamar (2017)<br><br>Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja dan                                                                      | Disiplin kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai | Variabel Independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu disiplin kerja<br><br>Variabel                                                                               | Tempat atau objek penelitian berbeda.<br><br>Peneliti tidak membahas Pengaruh kepuasan kerja budaya kerja |

| No | Judul peneliti dan Peneliti                                       | Hasil | Persamaan                                                                     | Perbedaan |
|----|-------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|    | transmigrasi provinsi sulawesi tengah<br>Volume 5 Nomor 7<br>2017 |       | dependen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama yaitu kinerja karyawan |           |

Sumber : Penelitian Terdahulu (Berbagai jurnal)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan dengan penelitian penulis. Namun terdapat perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian penulis.

Penelitian terdahulu diatas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti, seperti pada variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja karena dalam penelitian sebelumnya menduga masih terdapat variabel lain yang menjelaskan kinerja pegawai selain Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin

kerja. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel Kepemimpinan Transformatif, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Kepemimpinan Transformatif dan Disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap sebuah perusahaan atau organisasi, karena hal itu menjadi upaya yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan transformatif memperlihatkan kegiatan mempengaruhi pegawai sebagai bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Gaya Kepemimpinan transformatif berperan dalam

seni mengorganisasikan, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan bawahannya agar mampu melaksanakan tugas guna memperbaiki kinerja yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan transformasional akan membawa pegawai pada situasi kerja yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Stevani N.Mottoh (2015) Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas kesehatan Manado. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutyem, Jumiatul Mulya, dan Nova Gustika pada kantor dinas pendidikan kota Padang (2019) menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ryan Julio Dwi Putra, Muh. Amir, dan Adrian Tawai (2020) pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Sulawesi Tenggara menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. mentransformasikan para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kegiatan disiplin yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diantara para karyawan untuk datang dikantor tepat waktu. Dengan datang tepat waktu dan melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya, maka diharapkan produktivitas kerja akan meningkat.” Penelitian yang dilakukan oleh Andi Amirul Mukminin, Baharuddin Semmaila, dan Ramlawati (2020) Menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Johanes Eliezer Ayer Lyndon R.J. Pangemanan & Yolanda P.I. Rori (2016) pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rudi Prasetyo Ardi dan Ninik Sukmasari (2016) pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

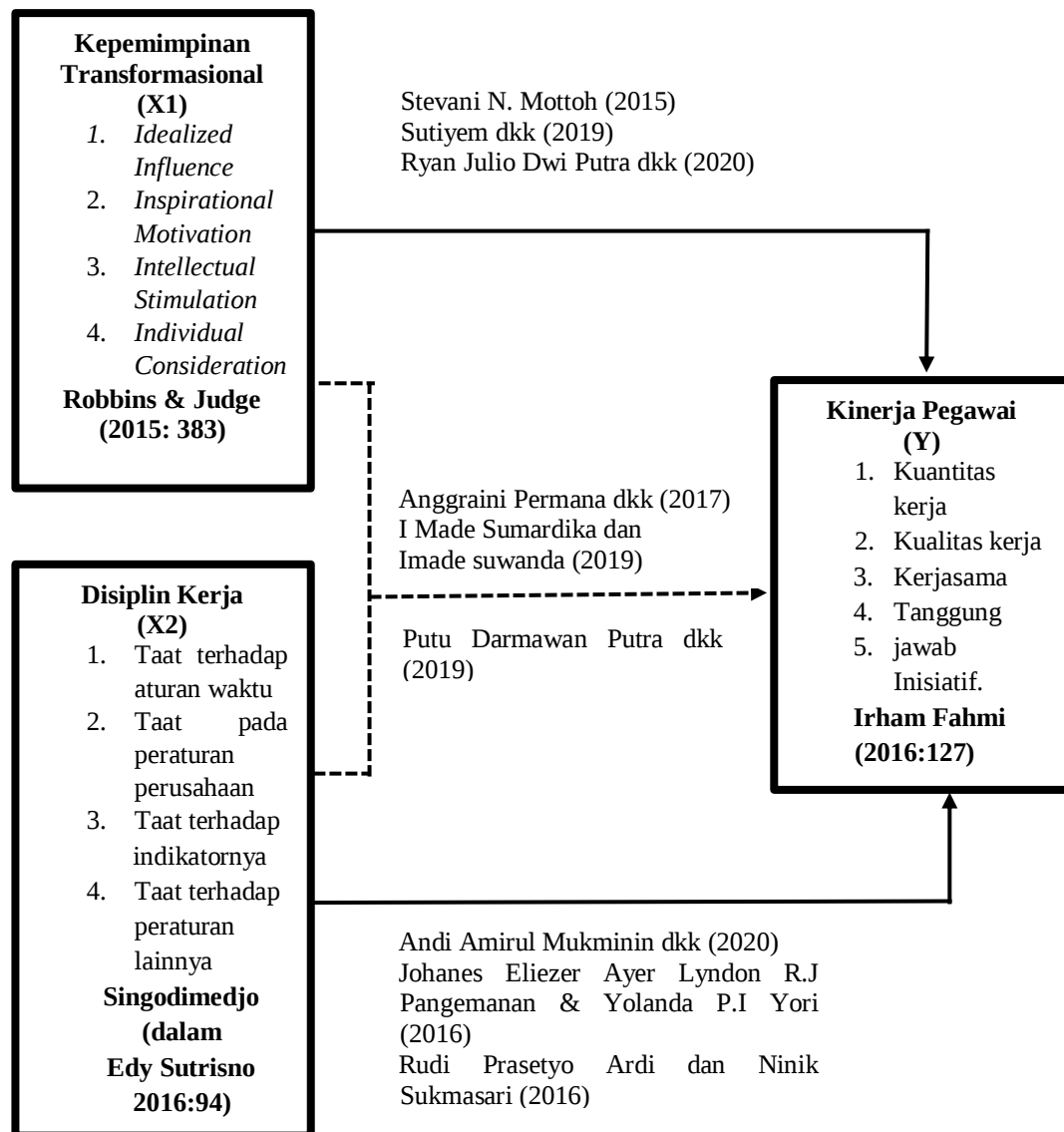
Maka dapat disimpulkan Sebuah instansi mempunyai peraturan-peraturan yang menuntut pegawai untuk patuh terhadapnya, sehingga pegawai mempunyai disiplin kerja yang tinggi agar tujuan instansi dapat dicapai. Karena, apa yang menjadi tujuan instansi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja, dan semakin baik disiplin kerja maka semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Maka

dapat di katakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam instansi.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang baik akan mendukung pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan demikian dapat dikatakan apabila kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang diterapkan semakin baik maka akan semakin baik pula kinerja pegawai yang diperoleh. Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini Permana dkk (2017) Menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas pariwisata pemuda dan olahraga Kabupaten Serang. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I made Sumardika dan Imade Suwandana (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas pemadam kebakaran dan penyelamatan Kabupaten Badung. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Putu Darmawan Putra dkk (2019) pada dinas Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian maka penulis dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

**Keterangan :**

—————→ : Parsial

-----→ : Simultan

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.