

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

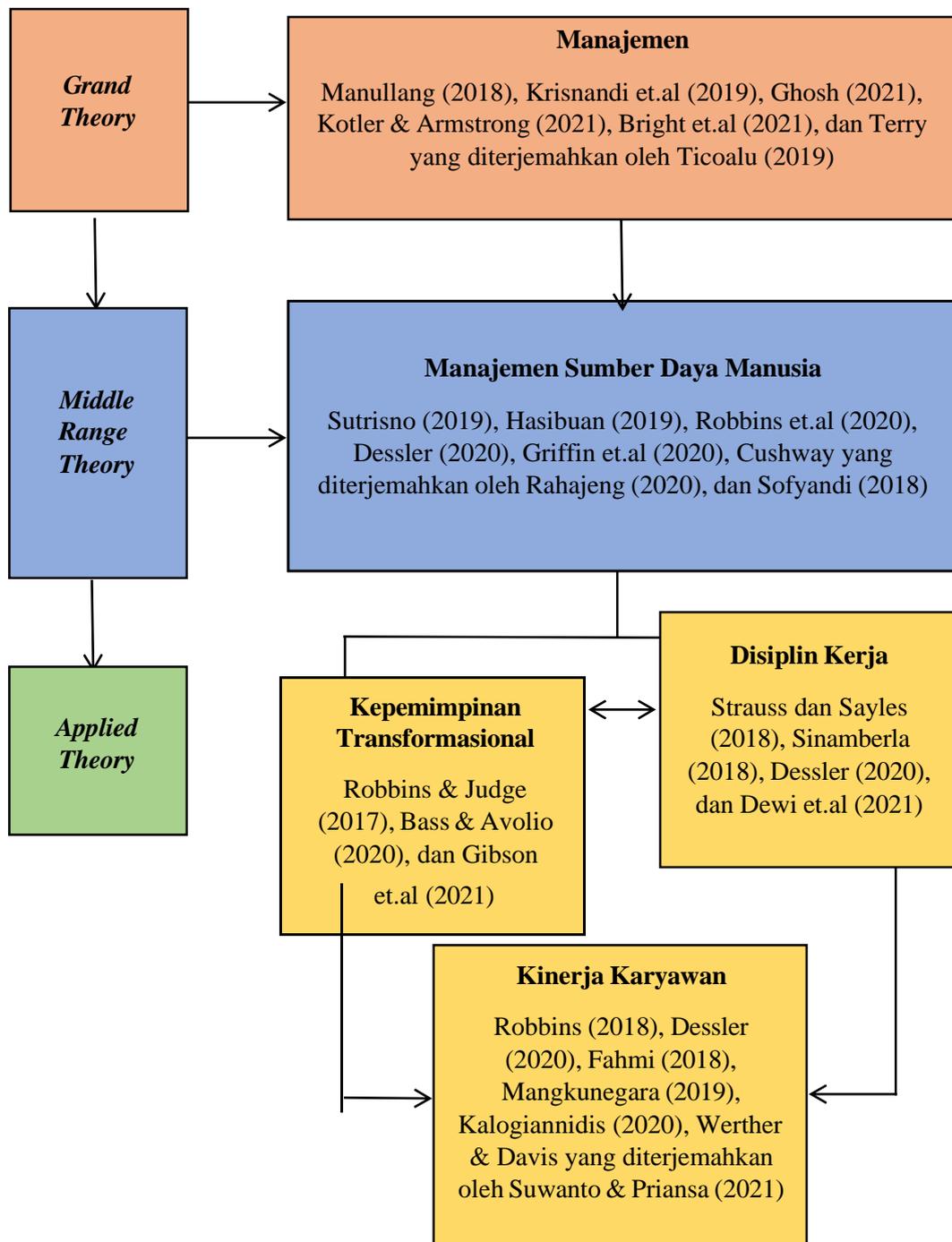
2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti mengemukakan beberapa buku dan jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian ini.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Sumber dan literatur seperti buku maupun referensi lain digunakan oleh peneliti sebagai landasan teori dalam penelitian ini, kemudian juga dilakukan kajian mengenai landasan teori yang digunakan yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

Hasil penelitian terdahulu dari berbagai sumber seperti jurnal-jurnal yang relevan pun dilakukan pengkajian oleh peneliti untuk dijadikan acuan referensi dalam penelitian ini, selain dari landasan teori. Judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Masadenta Bandung. Kerangka landasan teori yang peneliti gunakan di dalam penelitian ini akan disajikan pada gambar di halaman berikut ini:



Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Secara umum manajemen memiliki pengertian sebagai 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.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. 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 memadahi, 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 defenisi mengenai manajemen, di antaranya adalah sebagai berikut:

Manullang (2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Krisnandi et.al (2019:4) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni dan/atau proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi berbagai sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Ghosh (2021:2) mendefinisikan manajemen adalah *“a process, a systematic way of doing things. Four management functions included in this process are planning, organizing, directing and controlling.”*

Kotler & Amstrong (2021:12) menyatakan bahwa *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently and accomplish selected aims”*.

Bright et.al (2021:18) menyatakan bahwa manajemen adalah *“The process of planning, organizing, directing, and controlling the activities of employees in combination with other resources to accomplish organizational goals”*.

Berdasarkan 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 terealisasikan secara baik.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen memiliki peran penting untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam lingkup perusahaan atau organisasi. Fungsi manajemen juga merupakan landasan dari kegiatan bisnis. Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:156), manajemen memiliki 4 macam fungsi, yaitu perencanaan,

pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Penjelasan dari masing-masing fungsi akan diuraikan pada uraian berikut ini:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan pengambilan keputusan terkait kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan pencapaian. Fungsi perencanaan organisasi akan berusaha memaksimalkan efektivitas organisasi sebagai sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan suatu proses yang digunakan dalam pendistribusian pekerjaan, tugas serta mengkoordinasikannya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi penggerakan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mampu bekerja dengan ikhlas dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Fungsi *actuating* dalam fungsi manajemen berusaha merealisasikan keinginan organisasi sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga

apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Pada fungsi *controlling* atasan akan melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui terdapat 4 fungsi dari manajemen, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan fungsi pengawasan.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur-unsur manajemen atau dikenal "*The Six M in Management*". Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:9) penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. *Money* (Uang)

Uang di sini memiliki arti faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai, kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan merupakan darah dari perusahaan atau organisasi. Keuangan ini berhubungan dengan anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

3. *Materials* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

5. *Method* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa unsur dalam manajemen yang dikenal dengan 6M, yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *material* (barang/perlengkapan), *machine* (mesin), *method* (metode), dan *market* (pasar).

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan dalam organisasi. Unsur dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Pada sub bab selanjutnya akan diuraikan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli:

Sutrisno (2019:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu dan secara organisasi.

Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan

efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan, karyawan, ataupun juga masyarakat sekitar.

Robbins et.al (2020:283) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “*the management function concerned with getting, training, motivating, and keeping competent employees*”.

Dessler (2020:3) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah “*The process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”.

Griffin et.al (2020:13) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “*the set of organizational activities directed at attracting, developing, and maintaining an effective workforce*”.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dari *planning, organizing, leading, dan controlling* dengan cara mengelola sumber daya manusia agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Menurut Sousa yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2019:21) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal pada halaman berikutnya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan dimuka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi beberapa hal seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan akan dilakukan oleh seorang pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan-arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mematuhi peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi

beberapa hal seperti bekehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Pengadaan ini dilakukan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan.

6. Pengembangan (*Develpoment*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum.

8. Pengintegrasian (*Intregation*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan

dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik - baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu adalah untuk menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat

berjalan efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan, pemberhentian, dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi itu sendiri. Menurut Cushway yang diterjemahkan oleh Rahajeng (2020) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
2. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.
4. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi SDM.
6. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.

Menurut Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan organisasi ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus memiliki sasaran dan tujuan untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit di dalam organisasi atau perusahaan, yang uraiannya akan peneliti sajikan pada uraian berikut ini:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan dalam masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak yang negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka pada dipahami bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan tujuan personal.

2.1.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu sosial, sebab prinsip dan rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perludipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan dari berbagai 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.

McShane & Glinow (2018:336) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki adalah *“Influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members”*.

Busro (2018:218) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut dengan sukarela melaksanakan kegiatan bersama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Griffin et.al (2020:392), kepemimpinan adalah *“the set of characteristics attributed to someone who is perceived to use influence successfully”*.

Torrington et.al (2020:252) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *“The process in which an individual influences other group members towards the attainment of group or organisational goals”*.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa peran kepemimpinan adalah proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan memiliki beragam jenis gaya kepemimpinan, berikutnya akan diuraikan penjelasan dari gaya kepemimpinan.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Kumala & Agustina (2018:27) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan

agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Stoner (2018:64) mengemukakan pendapatnya bahwa *“leadership style is a variety of behavior patterns preferred by leaders in the process of directing and influencing workers”*.

Thoha (2018:804) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu norma atau perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang dicapai.

Hasibuan (2019:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Eze (2023:78) mengemukakan pengertian gaya kepemimpinan adalah *“leadership style is of great interest because it tends to affect employee productivity and organizational performance.”*

Berdasarkan beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan dari para ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat pola hubungan pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan pola perilaku untuk mengendalikan, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan

2.1.6 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 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. Berikut ini akan diuraikan definisi kepemimpinan transformasional menurut para ahli:

Robbins & Judge (2017:249) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah *“Transformational leaders inspire followers to transcend their self-interests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers”*.

Bass & Avolio (2020:57) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah *“Transformational leadership can be defined based on the impact that it has on followers. Transformational leaders, garner trust, respect, and admiration from their followers.*

Gibson et.al (2021:74) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah *“The ability to inspire and motivate followers to achieve the greater result than originally planned for the internal reward”*.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran pengikut akan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, sehingga mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam dirinya demi mencapai sasaran organisasi.

2.1.6.1 Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio yang diterjemahkan oleh Harsoyo (2022:255) kepemimpinan transformasional dapat memberikan beberapa efektivitas organisasi, di antaranya adalah beberapa hal di halaman berikutnya:

- a. Peningkatan kreativitas organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kreativitas dari karyawan.
- b. Mengatasi stres/krisis karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan atau organisasi dalam melewati stres/krisis
- c. Implementasi perubahan-perubahan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat membantu mengimplementasikan perubahan kerja di dalam organisasi.
- d. Pengembangan pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat mengembangkan peran dan fungsi pemimpin di dalam organisasi

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memberikan beberapa efektivitas di dalam organisasi di antaranya adalah untuk meningkatkan kreativitas organisasi, mengatasi stres/krisis karyawan, implementasi perubahan kerja, dan pengembangan pimpinan.

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya Kepemimpinan transformasional digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar. Menurut Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati (2018:383) terdapat 4 dimensi kepemimpinan transformasional dengan beberapa indikator yang akan peneliti uraikan pada halaman berikutnya:

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. 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-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 dari dimensi *inspirational motivation* (inspirasi motivasi) antara lain adalah:
 - 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 di mana 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 dari dimensi *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 self development pengikutnya. Indikator dari dimensi ini yaitu:
 - 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.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa dimensi dari kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence* (pengaruh idealis), *inspirational motivation* (inspirasi motivasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (perhatian individu).

2.1.7 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 di dalam perusahaan. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya.

2.1.7.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu hal yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi/perusahaan, terutama digunakan untuk memotivasi karyawan agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Pengertian disiplin kerja menurut para ahli akan peneliti sajikan pada halaman berikut ini:

Sinambela (2018:335) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan.

Strauss & Sayles (2018:53) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah “*an employee's attitude and behavior to comply with and adjust the regulations that apply in the organization based on self-awareness.*”

Mondy & Martocchio (2018:340) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah “*State of employee self-control and orderly conduct that indicates the extent of genuine teamwork within an organization.*”

Dessler (2020:468) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah “*To encourage employees to behave sensibly at work (where sensible means adhering to rules and regulations.*”

Dewi et.al (2021:94) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Sutrisno (2019:89) menyatakan bahwa 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 di atas maka dapat diketahui bahwa disiplin adalah sikap dari diri seseorang yang timbul karena adanya kesadaran atau kerelaan untuk mau menaati semua peraturan-peraturan yang ada.

2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Dalam mempengaruhi pegawai agar dapat memiliki disiplin yang tinggi, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, seperti dikemukakan oleh Sousa yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2019:194):

1. Tujuan dan kemampuan

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

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 indiscipliner, dan ketaatan pegawai terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik karena karyawan tidak ingin diberikan hukuman oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

5. Pengawasan.

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

Menurut Sutrisno (2019:89) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

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, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan 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 sanksi yang ada dan yang ditetapkan oleh suatu organisasi perusahaan, 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.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja, seperti kompensasi, sanksi, pengawasan, dan lainnya.

2.1.7.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin memiliki beberapa bentuk yang dapat membedakan suatu karyawan itu termasuk dalam kategori disiplin yang mana di dalam suatu perusahaan. Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Mangkunegara (2018:129) beberapa bentuk dari 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.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui terdapat beberapa bentuk disiplin kerja, seperti disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif.

2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak dimensi dan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Menurut Strauss & Sayles yang diterjemahkan oleh Hadikusuma (2018:53) disiplin kerja dibagi ke dalam tiga dimensi di antaranya adalah:

1. Kehadiran

Dimensi kehadiran dengan indikatornya antara lain yaitu kehadiran di kantor dan alasan yang jelas ketika tidak dapat hadir.

2. Penggunaan Jam Kerja

Dimensi penggunaan jam kerja dengan indikatornya antara lain yaitu jam masuk kerja, jam pulang, dan istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab dengan indikatornya yaitu melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan/tugas, tanggung jawab dalam bekerja, dan aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui terdapat tiga dimensi dari disiplin kerja, yaitu kehadiran, penggunaan jam kerja, dan tanggung jawab.

2.1.8 Kinerja Karyawan

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

2.1.8.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Robbins (2018:446) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah *“something that is influenced by several variables such as attitude, personality, abilities, and group norms.”*

Dessler (2020:90) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah “*employee performance comes from good work systems and human resource management policies.*”

Fahmi (2018:12) menyatakan bahwa 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.

Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kalogiannidis (2020:2) menyatakan kinerja karyawan adalah “*commonly defined as the behavior exhibited by an employee while performing a particular task assigned by the employer. It also relates to the outcome produced by a particular employer in an organization.*”

Berdasarkan berbagai definisi di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi guna mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan sebuah organisasi akan tercapai jika semua karyawan hasil suatu proses kerjanya dapat dicapai.

2.1.8.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu suatu faktor untuk mendorong agar hasil kerja karyawan memenuhi kualitas dan kuantitas yang di

tetapakan dan diharapkan. Menurut Sousa yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2019:130) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah:

1. Gaji/upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan, untuk mencapai hal tersebut perlu di antara para karyawan menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

2. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada hakekatnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam upaya peningkatan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, di mana pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan status, golongan, dan jabatan yang dipegang oleh seorang karyawan, pemberian kompensasi yang layak.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

4. Semangat kerja

Semangat kerja adalah kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada dirinya untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut dalam organisasi para pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaji/upah yang diberikan perusahaan, kompensasi atas hasil kerja, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja, semangat kerja karyawan, dan kepemimpinan.

2.1.8.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Werther & Davis yang diterjemahkan oleh Suwanto & Priansa (2021:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informatioanal inaccuracies and job design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya.
- h. *Equl employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskrimatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan di antaranya *performance improvement*, *compensation adjustment*, *placement decision*, *Training and development needs*, dan beberapa manfaat lainnya.

2.1.8.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja dalam suatu penelitian diperlukan dimensi dan indikator. Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Mangkunegara (2018:446),

kinerja karyawan memiliki lima dimensi, dengan penjelasan dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

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, dan (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 dimensi kualitas kerja antara lain: (a) kerapihan, (b) ketelitian, dan (c) hasil kerja.

3. Kerja sama

Kerja sama 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 dimensi kerjasama antara lain: (a) jalinan kerjasama dan (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

dimensi tanggung jawab antara lain: (a) hasil kerjasama dan (b) mengambil keputusan.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari dimensi inisiatif adalah: (a) berfikir positif, (b) mewujudkan kreatifitas, dan (c) pencapaian prestasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima dimensi dari kinerja karyawan, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, tanggung jawab, dan inisiatif.

2.1.9 Peneletian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Fong-Yi Lai et.al (2020) <i>Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai	Tidak menggunakan variabel work engagement sebagai variabel intervening

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	SAGE Open, Vol. 10, No. 1	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	variabel terikat	
2	Cemil Top, Bryar Mohammad S Abdullah, dan Akar Hemn M Faraj (2020) <i>Transformational Leadership Impact on Employees Performance</i> Eurasian Journal of Management & Social Sciences	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	-
3	Elronny, Hairudinor, dan Muhammad R Syafari (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Melati Soeroza Indah Perdana Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol 10, No 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel bebas
4	Dyah Agustin Widhi Yanti dan Mursidi (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis, Vol. 4, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas
5	Euis Happy Wangloan dan Anoesyirwan Moeins (2022) <i>The Influence of Transformational Leadership, Professional Ethics, and Work Competence on</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel etika profesional dan kompetensi kerja sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Organizational Commitment and Its Implications for the Performance of Ship Safety</i> Journal of Legal Ethical & Regulatory, Vol. 25 Issue 1	terhadap kinerja karyawan		
6	Taylan Budur dan Ahmet Demir (2022) <i>The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors</i> Iranian Journal of Management Studies. Vol. 15, Issue 4	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening
7	Nata Satria Uly, Markoni, dan Janusi Waliamin (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Team Work dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT Ragam Rasa Raya Bengkulu Jurnal Simki Economic, Vol. 6, No. 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel <i>team work</i> dan <i>reward</i> sebagai variabel bebas
8	Agnes Marnita Silaban dan Onan M Siregar (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Horti Jaya Lestari Cabang Dokan Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia (JEAMI), Vol. 2, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel pelatihan sebagai variabel bebas
9	Winda Nurmayanti dan Enang Narlan (2020)	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan disiplin kerja	Tidak menggunakan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Effect of Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i></p> <p>ALMANA: Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 4, No 3</p>	bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	variabel motivasi sebagai variabel bebas
10	<p>Dina Ramawati dan Hermien Tridayanti (2020)</p> <p><i>The Effect Of Work Communication, Motivation And Discipline On Employee Performance PT Seven Surabaya Jaya In Sidoarjo</i></p> <p>IJESS: International Journal of Education and Social Science. Vol. 1, No. 1</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel komunikasi kerja dan motivasi sebagai variabel bebas
11	<p>Jefirstson Richset Riwukore, Luis Marnisah, dan Fellyanus Habaora (2022)</p> <p><i>Employee Performance Analysis Based on the Effect of Discipline, Motivation, and Organizational Commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government</i></p> <p>Jurnal Maksipreneur. Vol. 12, No. 1</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas
12	<p>Doni Marlius dan Ilin Pebrina (2022)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kencana Sawit Indonesia</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel motivasi dan kompensasi sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 2, No. 2			
13	Herwanto dan Egi Radiansyah (2022) Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel budaya kerja sebagai variabel bebas
14	Tianran Hua, Xiao Ruan, dan Ziyu Qu (2023) <i>Decades Performance of Marine Science and Education by Region and Discipline in China</i> Sec. Marine Affairs and Policy. Volume 10	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel wilayah sebagai variabel bebas
15	Teti Mimortinnilawati, Yohanes Susanto, dan Dheo Rimbano (2023) <i>The Correlation between Discipline, Motivation and Compensation on the Performance of the Land Office of Musi Rawas District</i> Proceedings International Conference on Business, Economics & Management. Vol. 1, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel motivasi dan kompensasi sebagai variabel bebas
16	Yos Soejarminto dan Rahmat Hidayat (2023) Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja	Tidak menggunakan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Star Korea Cikarang Jurnal Ikraith-Ekonomika. Vol. 6, No. 1	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	karyawan sebagai variabel terikat	sebagai variabel bebas
17	Arnaud Costinot dan Mohsen Bahmani-Oskooee (2023) <i>The Influence of Work Discipline and Work Spirit on Medical Employee Performance in The Women's Empowerment Office of Population Control And Family Planning in The City of Texas</i> JURSIMA (Jurnal Sistem Informasi Dan Manajemen), Vol. 11, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel work spirit sebagai variabel bebas
18	Jefry S Rukmandanu (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT NSC Finance Bantul Jurnal Ekobis Dewantara. Vol. 1, No. 11	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas
19	Akbar Dwi P Putra (2019) <i>The Effect Of Transformational Leadership, Work Discipline And Competence On Employee Performance PT Ice Cream Campina Surabaya</i> Journal of World Conference. Vol. 1, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20	<p>Agus Arijanto dan Siti Zulaikha Wulandari (2019)</p> <p><i>How the Impact of Work Discipline, Work Environment and Transformational Leadership on Employee Performance: A Study at Japanese Automotive Dealer</i></p> <p>European Journal of Business and Management. Vol. 11, No. 36</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	-
21	<p>Matthew W. McCarter (2022)</p> <p><i>How Work Discipline and Transformational Leadership Influence Employees' Performance?</i></p> <p>International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership. Vol. 3, No. 1, Page 17-26</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	-
22	<p>Gustria Emanuela, Maat Pono, dan Nurdjanah Hamid (2023)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance through Work Stress at PT Sulawesi Jaya Metalindo</i></p> <p>Jurnal Mirai Management. Vol. 8, Issue 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak menggunakan variabel stres kerja sebagai variabel intervening</p>
23	<p>Yudha Oktor Setyadi, Mahben Jalil, dan Deddy Prihadi (2023)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel</p>	<p>Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Pada Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng</p> <p>Journal Information System & Business Management, Vol. 1, No. 1</p>	<p>dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	
24	<p>Tri Wahyu Wirjawan dan Charmila Simanjuntak (2023)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership Style, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at PT Putra File Indah</i></p> <p>Jurnal Multidisiplin Madani. Vol. 3, No. 3</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</p>
25	<p>Mutiarafani Tri Renata, M. Agus Salim, dan Abdullah Syukur Novianto (2023)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Unit Clean Industry)</p> <p>e – Jurnal Riset Manajemen, Vol. 12, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</p>

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 2.1 terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian pendahuluan. Persamaan yang terdapat dalam penelitian-penelitian pendahuluan

yaitu sama-sama menggunakan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja untuk variabel bebas, dan untuk variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian pendahuluan yaitu pada waktu, lokasi, dan objek penelitian. Keunggulan dari penelitian yang akan dilakukan yaitu terdapat pada unit analisis, dikarenakan tidak semua penelitian terdahulu di atas menggunakan unit analisis yang sama dengan penelitian ini, yaitu di PT Masadenta. Selain itu penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2023 yang mana hasil penelitian tentu akan lebih relevan dengan kehidupan saat ini. Berikutnya akan diuraikan kerangka pemikiran pada penelitian ini, kerangka pemikiran yang akan diuraikan yaitu mengenai hubungan antara variabel dalam penelitian ini antara lain variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel X_1 , disiplin kerja sebagai variabel X_2 , dan kinerja karyawan sebagai variabel Y .

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel *independent* yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan disiplin kerja (X_2) terhadap variabel *dependent*, yaitu kinerja karyawan (Y).

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi pegawai sebagai bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan transformasional dari pimpinan di suatu organisasi atau perusahaan berperan dalam seni mengorganisasikan, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan bawahannya agar mampu melaksanakan tugas guna memperbaiki kinerja. kepemimpinan transformasional akan membawa pegawai pada situasi kerja yang positif. Selain itu menurut Busro (2018:94) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Lai et.al (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Uly et.al (2023) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Karyawan PT Ragam Rasa Raya Kota Bengkulu. Selain itu, Silaban & Siregar (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Horti Jaya Lestari Cabang Dokan.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu 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 atau perusahaan tersebut. Kepemimpinan transformasional akan

mentransformasikan pengikut dalam hal ini karyawan di perusahaan dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil pekerjaan.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan sangat memegang peranan penting disamping faktor–faktor sumber daya manusia yang berkualitas dan yang berdedikasi tinggi untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai di suatu instansi atau perusahaan. Disiplin kerja harus dimiliki dalam diri seorang karyawan, selain itu kedisiplinan juga harus diterapkan oleh karyawan di dalam suatu perusahaan. Karena kedisiplinan merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai bentuk tanggung jawab dari karyawan terhadap keberhasilan perusahaan. Semakin baik disiplin kerja tentu akan menciptakan kinerja yang semakin baik pula. Busro (2018:147), menyatakan bahwa disiplin kerja akan menciptakan tanggung jawab kerja pada karyawan sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Ramawati & Tridayanti (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Seven Surabaya Jaya Sidoarjo. Kemudian Marlius & Pebrina (2022) pun menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kencana Sawit Indonesia. Selain itu, Costinot & Oskooee (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..

Berdasarkan pemaparan tersebut yang didukung oleh teori dan penelitian terdahulu maka dapat diketahui bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki perilaku disiplin dalam bekerja maka kinerja mereka akan semakin baik.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang berasal dari dalam diri individu karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang berasal dari luar individu yang berasal dari internal perusahaan.

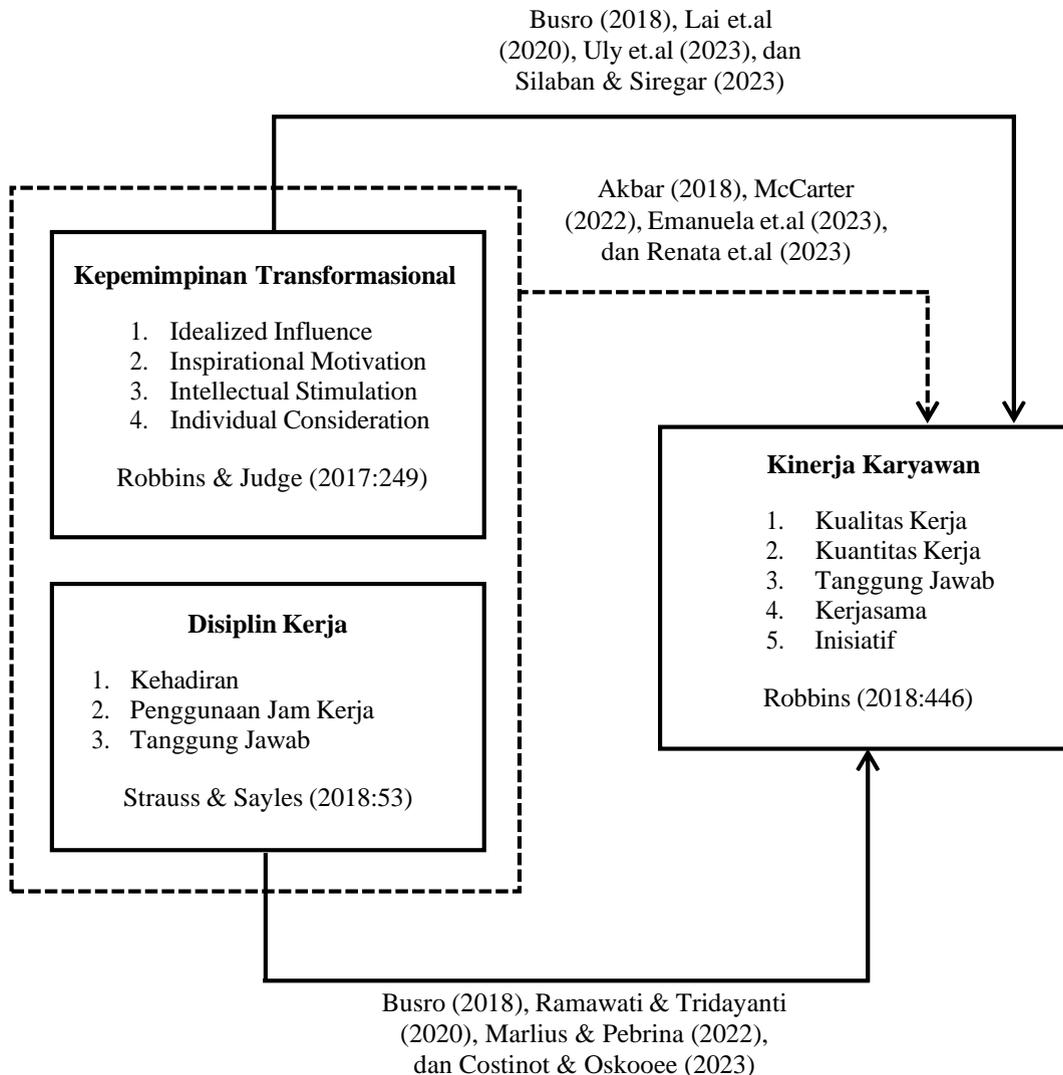
Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan perhatian yang lebih terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Akbar (2018:6), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dalam penelitian ini, faktor yang akan diangkat oleh peneliti adalah faktor kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Dengan memperhatikan faktor kedisiplinan kerja karyawan dan juga mempertimbangkan gaya kepemimpinan transformasional dari pimpinan di dalam organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari McCarter (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Emanuela et.al (2023) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sulawesi Jaya Metalindo. Selain itu, Renata et.al (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Unit Clean Industry.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika pimpinan dalam suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik kemudian karyawan memiliki sikap disiplin maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar paradigma penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yang terbentuk dari penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya pada kerangka teori dengan gambar sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana 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 karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.