

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to-manage* yang maksudnya adalah mengendalikan. Berikut ini ialah pendapat mengenai penafsiran manajemen menurut para ahli :

Menurut (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwa : “Manajemen merupakan suatu ilmu serta seni dalam mengendalikan suatu proses guna macam mana memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lain yang terdapat dalam perusahaan secara efisien serta efektif guna menggapai tujuan yang sudah ditentukan”.

Menurut (George R. Terry, 2018) menyatakan bahwa : “*Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*”. Yang memiliki arti bahwa Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian

sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Harold Koontz & O' Donnel (2018) menyatakan bahwa : *“Management is related to the achievement of a goal that is done through and with other people”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan bersama orang lain

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler (2017:39) menyatakan bahwa: *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut M. Manullang (2018) mengatakan bahwa: “Manajemen merupakan suatu seni serta ilmu dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penataan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia guna menggapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari pengertian menurut para ahli yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.1.1 Unsur-Unsur Manajemen**

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M.

Menurut(Terry, 2018), unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ the six M in managemen” yakni, Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market.10

- 1) Men (Manusia), Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- 2) Money (Uang), Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
- 3) Methods (Metode), Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.
- 4) Material (Barang/Perlengkapan), Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegian oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.
- 5) Machines (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.

- 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. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

#### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh Mulyono (2019) adalah sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Kegiatan merencanakan semua karyawan secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis.
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh.
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengatur semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggungjawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

## 3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membentuk tercapainya tujuan bersama. Proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian

dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengendalian adalah sebagai berikut :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditentukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi yang terkait dengan pencapaian.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu perusahaan dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari sebuah perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Herman Sofyandi (2018:6) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap

aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Menurut Armstrong dan Baron (2017:6) menyatakan bahwa: *“Conceptually, human resource management can be regarded as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of the business”*. Yang memiliki arti bahwa Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga – orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian bisnis.

Menurut Robbins and Coutler (2018:2) menyatakan bahwa: *“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek sumber daya manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian.

Menurut Gary Dessler (2017:3) menyatakan bahwa: *“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Yang memiliki arti bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan.

Dari beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh Mulyono (2019) adalah sebagai berikut :

##### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan, dilakukan melalui program keorganisasian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.



- b. Pengorganisasian, kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.
- c. Pengarahan, kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan, proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.
- d. Pengintegrasian, kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan, kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian, yaitu hubungan kerja karyawan disebabkan oleh keinginan karyawan, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi yaitu yang pertama adalah fungsi manajerial, adanya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi yang kedua yaitu fungsi operasional, adanya pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Sebelum penulis menjelaskan beberapa pendapat yang menjelaskan tentang Kepemimpinan Transformasional, perlu penulis jelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan turunan dari Teori Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi terhadap terwujudnya visi. Akan tetapi, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku memengaruhi orang lain.

Menurut (Hasibuan, 2017) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan

bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kemudian Menurut mengatakan bahwa Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak bisa di pisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan memimpin, sedang kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial untuk mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dalam kehidupan apapun, jika terdapat energi mempengaruhi atau saling mempengaruhi maka disitu ada aktivitas kepemimpinan. Jadi, kepemimpinan bisa terjadi dimana saja termasuk dalam keseharian kita dengan keluarga ataupun dengan orang lain. Tetapi, dengan adanya pengaruh itu ada yang berdampak langsung dan tidak langsung, ada yang disadari dan tidak disadari keberadaannya karena pengaruh adanya sesuatu yang abstrak dan sering kali mengelabui logika rasional manusia sehingga mereka yang dipengaruhi secara tidak sadar mengikuti pengaruh tersebut.

#### **2.1.3.1 Asas Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2021) mengatakan bahwa Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi / pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Asas-asas kepemimpinan ialah :

- a. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pemingbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human.
- b. Efisien : efisien teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber- sumber, materi dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis serta asas-asas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

#### **2.1.3.2 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional yaitu sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam artian, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Ihsan (2019) kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja

untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial ataupun kebencian. Dengan cara demikian, antara pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi atau instansi.

Jonnaidi (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan cara pandang karyawan terhadap pemimpin, yang mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan karyawannya, mampu menggerakkan karyawannya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi organisasi atau instansi, dan dapat menggerakkan karyawan untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Kemudian menurut *Hersey and Blanchard* dalam Kepemimpinan adalah ciri khas yang dimiliki pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kepada bawahannya serta sekaligus memberikan keputusan atau kebijakan yang baik dalam suatu organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Kurniawan (2016) awalnya konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individu, grup, dan organisasi atau instansi. Awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan

melalui tiga perilaku yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

#### 2.1.3.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Reitz dalam Astuti (2017) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
2. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi atau instansi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan perilaku rekan

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat atau bisa memberikan perhatian kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para bawahannya dan melakukan pengembangan kemampuan bawahannya dengan cara memberikan semangat dan dorongan. Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge dalam (Mahendra & Mujiati, 2018) adalah sebagai berikut :

1) *Charismatic leadership*

- a. pemimpin yang dihormati
- b. pemimpin yang dikagumi

2) *Inspirational leadership*

- a. pemimpin yang dapat memberikan inspirasi,
- b. kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat kerja karyawan,

3) *Belief Leadership*

- a. pemimpin yang memiliki insting atau naluri yang kuat dalam membuat keputusan
- b. pemimpin yang memiliki dapat membuat keputusan-keputusan tepat

4) *Intellectual stimulation*

- a. pemimpin yang dapat melakukan stimuli-stimuli intelektual kepada karyawan
- b. pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya untuk bertindak secara kreatif,

5) *Individualized consideration*

- a. pemimpin yang cenderung bersikap membaur menjadi satu dengan pengikutnya,
- b. pemimpin yang mampu menjaga hubungan baik dengan bawahannya

#### 2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin Kerja berasal dari kata “daya” yang mendapat awalan ber- yang menjadi kata “berdaya” artinya memiliki atau mempunyai daya. Daya artinya kekuatan, berdaya artinya memiliki kekuatan. Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi berdaya, artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

Menurut (Mulyadi,2017) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan karyawan (*employee*) disiplin kerja merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”.

Menurut (Catherine Cheung & Alan Wong,2019) menyatakan bahwa: “Disiplin Kerja *is a tool used by companies for stimulation in increasing employee motivation to work by implementing Organizational Citizenship Behavior*”. Yang memiliki arti bahwa alat yang digunakan perusahaan untuk stimulasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan menerapkan perilaku organisasi.

Menurut (Wibowo, 2020) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan



memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari”.

Menurut (Clutterbuck and David,2018) menyatakan bahwa: “*Employee Disiplin Kerja is the granting of authority to employees to plan, control and make decisions about the work they are responsible for, without having to obtain explicit authorization from the manager above them*”. Yang memiliki arti bahwa Disiplin Kerja Pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat izin tegas dari manajer yang berada di atasnya.

Menurut (Frey,2017) menyatakan bahwa: “*Disiplin Kerja is basically a release or liberation, not controlling human energy as implemented in the delegation of authority.*” Memiliki arti bahwa Disiplin Kerja pada dasarnya merupakan pelepasan atau pembebasan, bukan pengendalian tenaga manusia seperti yang diterapkan dalam pendelegasian wewenang.

Dari beberapa pemaparan definisi di atas dapat diinterpretasikan bahwa Disiplin Kerja merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Disiplin Kerja karyawan dilakukan dengan menggali potensi yang ada dalam diri setiap karyawan sehingga Disiplin Kerja karyawan tidak hanya berupa pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi atau perusahaan saja, akan tetapi juga merupakan pengembangan karyawan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain maka pemimpin

harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

Disiplin adalah suatu hal yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi terutama digunakan untuk memotivasi karyawan agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja sama yang serasi dalam tim kerja dan kesadaran yang tinggi bagi setiap anggota organisasi untuk bekerja sama secara bersungguh-sungguh serta patuh terhadap peraturan yang telah disepakati.

Secara umum kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku karyawan terhadap peraturan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari (Rustandi dkk, 2023, hal. 26) bahwa ketaatan seorang karyawan sangat ditentukan oleh hasil yang dicapai dari karyawan itu sendiri pada saat melaksanakan pekerjaan. Pernyataan tersebut menunjukkan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam organisasi dapat terwujud dari dukungan kemauan individunya untuk selalu menaati aturan-aturan yang berlaku dalam organisasinya.

Niat dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk menaati peraturan.

Artinya, seseorang yang dikatakan memiliki disiplin yang tinggi tidak semata-mata taat dan patuh pada peraturan, namun mempunyai kehendak untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi. Banyak para ahli yang mendefinisikan tentang pengertian disiplin kerja, dan setiap ahli menjelaskannya secara berbeda sehingga dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian dari beberapa ahli diantaranya:

Menurut (Rivai, 2017) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut (Sinambela, 2018) menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Sedangkan Menurut (Hasibuan, 2017) mengatakan bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja yaitu suatu proses tindakan yang akan mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada instansi atau organisasi tersebut. Jadi disiplin itu bukan suatu penindasan yang

akan mengurung gerak gerik seseorang, tapi disiplin itu untuk mencegah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan instansi itu biar tidak terulang kembali dan mengoreksi perilakunya. Menurut (Mangkunegara, 2017, hal. 129) terdapat 2 bentuk disiplin kerja, yaitu :

#### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

#### 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

#### 2.1.4.1 *Faktor Pendorong Disiplin Kerja*

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan karyawan di dalam organisasi. Tindakan disiplin menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Menurut (Hasibuan, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.
- b. Kepemimpinan. Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.
- c. Kompensasi. Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan organisasi, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.
- d. Sanksi hukum. Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi akan semakin baik.
- e. Pengawasan. Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

Sedangkan Menurut (Sutrisno, 2017, hal. 72) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi organisasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
  - a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apabila pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
  - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja.

Kemudian menurut (Sutrisno, 2017, hal. 89) Faktor-faktor yang dapat menunjang kedisiplinan adalah sebagai berikut :

1. Adanya peraturan yang pasti dan jelas untuk dijadikan pegangan seluruh karyawan. Apabila tidak ada peraturan, maka dapat dipastikan pekerjaan tidak dapat dilaksanakan secara baik karena masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaan sesuka hatinya saja dan bahkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi sulit akan tercapai sebagaimana yang diharapkan.
2. Adanya ketegasan terhadap pelanggar disiplin. Apabila tidak ada ketegasan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Jangan membiarkan suatu pelanggaran yang telah diketahui tanpa adanya suatu tindakan (action) atau membiarkan suatu pelanggaran yang berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

3. Adanya ancaman/sanksi yang diberikan terhadap pelanggar disiplin. Perlu diperhatikan dan dipertimbangkan bahwa ancaman yang diberikan ditujukan untuk mendidik karyawan yang melanggar peraturan atau ketentuan organisasi agar mereka berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi.
4. Memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan. Untuk menegakkan disiplin tidak cukup hanya dengan ancaman/ sanksi saja, tetapi perlu juga dilakukan pertimbangan dengan memberikan tingkat kesejahteraan yang cukup dan memadai dengan pemberian kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan diri karyawan beserta keluarganya.
5. Adanya partisipasi dari karyawan. Kedisiplinan dapat dilaksanakan dengan baik apabila mendapatkan dukungan atau tata tertib organisasi karena mereka merasa bahwa peraturan dan tata tertib tentang ancaman hukuman adalah merupakan hasil kesepakatan atau persetujuan bersama.
6. Menunjang tujuan serta sesuai dengan kemampuan karyawan. Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam suatu organisasi, maka kedisiplinan harus dapat menunjang tujuan serta sesuai dengan kemampuan karyawan yang bekerja untuk organisasi.
7. Adanya keteladanan dari pemimpin. Keteladanan pimpinan sangat berpengaruh terhadap karyawan dalam menegakkan kedisiplinan. Dari itu keteladanan pimpinan sangat diperlukan untuk dapat mempengaruhi karyawan agar mereka mau dan bersedia mematuhi peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan organisasi.



Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam dalam organisasi itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk, sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki.

#### 2.1.4.2 *Hambatan Disiplin Kerja*

Disiplin dalam sebuah instansi dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku pada instansi dan organisasi yang banyak mempekerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Dibuatnya suatu disiplin tujuannya adalah agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, namun terdapat banyak hambatan dalam penerapan disiplin.

Menurut (Sinambela & Poltak, 2019, hal. 181) menyatakan bahwa disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang dapat dihindari. Hambatan-hambatan disiplin kerja adalah:

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan khawatir.
8. Perasaan tidak mampu.
9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Hambatan-hambatan disiplin kerja sebisa mungkin dihindari agar disiplin dapat tegak. Disiplin di suatu organisasi dikatakan baik jika karyawan di dalamnya dapat menaati peraturan yang berlaku.

#### 2.1.4.3 Tujuan Disiplin Kerja

Adapun tujuan disiplin menurut (Simanjuntak, 2005, hal. 183) adalah untuk meningkatkan produktivitas secara efisien, dan proses pendisiplinan karyawan dapat dilakukan dengan cara, yaitu: a. Tindakan yang bersifat positif, antara lain:

1. Hendaknya bersifat membangun
2. Hendaknya pendidikan diri dilakukan secara pribadi
3. Hendaknya dilakukan dengan segera
4. Tindakan yang bersifat negatif, antara lain:
  - a. Penurunan jabatan
  - b. Dirumahkan sementara
  - c. Pemberian surat peringatan

Pemberian sanksi administrasi lainnya, seperti penundaan naik gaji, pangkat, dan lain-lainnya. Organisasi atau organisasi perlu mengambil tindakan yang tegas apabila ada karyawan yang melakukan tindakan tidak disiplin. Ketegasan tersebut dapat berupa ancaman dan sanksi hukuman bersifat peringatan. Ancaman hukuman akan efektif untuk jangka panjang bila ancaman tersebut disertai peningkatan kesejahteraan bagi karyawan. Menurut (Sastrohadiwiryono, 2003, hal. 83), ada lima langkah pokok guna menyiasati perilaku indisipliner kerja, yaitu:

- a. Pendidikan Dengan memberikan penjelasan yang komprehensif kepada seluruh karyawan mengenai kebijaksanaan organisasi menyangkut kehadiran kerja, membuat pertemuan dan mencatat pekerja yang memiliki absen tinggi.
- b. Monitoring Membuat sistem pencatat yang akurat, mengobservasi dengan cermat karyawan yang melakukan tindakan indisipliner dan mencatat data penyebabnya.

- c. *Konseling* Secara personal melakukan pertemuan dengan karyawan yang mempunyai masalah dengan kehadiran mereka dan menyampaikan untuk mengobservasi perilaku mereka.
- d. Tindak lanjut Jika tindakan indisipliner itu diulangi lagi, buat lagi pertemuan dengan mereka untuk melihat penyebabnya.
- e. Tindakan korektif Melakukan tindakan progresif sesuai dengan jalur kebijaksanaan Organisasi.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menyasati tindakan karyawan yang tidak disiplin, peranan pimpinan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam organisasinya sangat penting. Pemimpin diharapkan mampu memberikan contoh tentang kedisiplinan kepada bawahannya masuk kerja tidak terlambat, bertanggung jawab dan tindakan yang bersifat positif.

#### 2.1.4.4 *Dimensi dan Indikator Disiplin*

Menurut Singodimenjo dalam (Sutrisno, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu Yang meliputi indikator :
  - b. Taat terhadap jam masuk kerja ;
  - c. Taat waktu penyelesaian tugas;
2. Taat terhadap peraturan organisasi/instansi mengenai peraturan dasar tentang :
  - a. Menaati standar kerja
  - b. Menaati perintah pemimpin
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan :
  - a. Menaati Kode etik perusahaan
  - b. Menaati Job Description

4. Taat terhadap etika di organisasi/instansi :

a. Menyelesaikan tugas hingga selesai

b. Bekerja sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsifungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti peranan fungsi-fungsi MSDM pada organisasi kurang baik. Jadi dapat dikatakan “kedisiplinan” menjadi kunci terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan tugasnya dengan baik.

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut (Mangkunegara, 2019) menyatakan bahwa : “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Machmed Tun Ganyang, 2018) menyatakan bahwa : “Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu”.

Menurut (Ivancevich, 2019) menyatakan bahwa : “*Performance as the quality and quantity of the achievement of task, whether carried out by individuals, groups or companies*”. Memiliki arti bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau perusahaan.

Menurut (Terry, 2018) menyatakan bahwa : “*Performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it*”. Memiliki arti bahwa Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus mempunyai tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak akan cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Menurut (Kotler & Keller, 2019) menyatakan bahwa : “*Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job*”. Memiliki arti bahwa Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan. Maka dapat diinterpretasikan bahwa kinerja

karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh (Sedarmayanti, 2020) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan, semakin besar potensi penilaian mempengaruhi organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan utama dari proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan, letak perbedaannya adalah hanya pada variasi dalam penggunaan khusus yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan atas informasi yang dihasilkan dari proses penilaian mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan motivasi (*motivation*) bagi para karyawan dalam meningkatkan dan

mengembangkan karir mereka.

#### **2.1.5.2** Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*Knowledge+Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

Maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan mengacu pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri karyawan terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.5.3** Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2019) dimensi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :



### 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kerapihan mengerjakan pekerjaan
- b. Ketelitian mengerjakan pekerjaan

### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan memenuhi target kerja

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan indikator yaitu :

- a. Kemampuan mengambil keputusan
- b. memiliki hasil kerja yang baik.

### 4. Kerja Sama

Kerja sama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar

pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan indikator yaitu :

- a. Dapat menjalin kerjasama dengan rekan kerja
- b. Memiliki kekompakan dengan rekan kerja

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator yaitu :

- a. Memiliki kemauan menyelesaikan pekerjaan
- b. Memiliki kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan

Maka dapat diinterpretasikan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis mencoba mengumpulkan beberapa jurnal penelitian dari internet sebagai referensi dan bahan kajian untuk melakukan penelitian, penulis mengacu kepada penelitian terdahulu untuk mengetahui perbedaan dan persamaan serta seberapa besar pengaruh variabel terhadap satu sama lainnya dan membandingkan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis untuk dapat memperoleh hasil

penelitian yang searah dengan penelitian lainnya. Serta diharapkan dalam penelitian ini dapat diperhatikan mengenai kekurangan dan kelebihan hasil penelitian ini.

Berikut ini beberapa jurnal penelitian terdahulu :

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Kirana Vallennia, Atik Atikah dan Fitri Nur Azijah (2020) <i>E-Journal Equilibrium Manajemen</i> , ISSN (Online): 2460-2299 ISSN (Cetak): 1693-5233  Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt.Sinar Sosro Rancaekek)	Kuantitatif	Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas Disiplin Kerja variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Objek penelitian dilakukan di Pt.Sinar Sosro Rancaekek	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Pt.Sinar Sosro Rancaekek
2.	Elysa Mardiana <sup>1</sup> , Atik Budi Paryanti (2021) <i>JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen</i> , Vol. 2, No. 1, November 2021  Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian	Kuantitatif	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Jasamarga Jalanlayang Cikampek	Menggunakan variabel bebas Disiplin Kerja variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Terdapat variabel bebas Kompensasi dan Objek penelitian dilakukan di Pt Jasamarga Jalanlayang Cikampek	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Pt Jasamarga Jalanlayang Cikampek

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Hc&Ga Group Head Pt Jasamarga Jalanlayang Cikampek					
3.	Cornelius Ludi Priyatmo (2018) <i>Jurnal Ekonomi Volume 9 Nomor 1, Mei 2018</i>  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Untuk mengetahui faktor-faktor pada tipe kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Terdapat variabel mediasi Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Nurhayana (2016) <i>Jurnal System eko dan Bisnis Vol 7, No 2 (2016): 27 Desember 2016</i>  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Panca Multi Harapan Sektor Logas Riau Andalan Pulp And Paper (Rapp)	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Objek penelitian dilakukan di Pt. Panca Multi Harapan Sektor Logas Riau	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Panca Multi Harapan Sektor Logas Riau
5.	Deasy Ariani , Marlina Widiyanti , Bambang Bemby Soebyakto,	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional	Objek penelitian dilakukan di Pt. Telekomunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p>Mohamad Adam (2020) <i>Vol. 2 No. 2 (2020): The Manager Review</i></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunika si Indonesia Wilayah Sumatera Selata (Witel Sumsel) Tbk</p>		Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	ional, Disiplin Kerja variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Indonesia Wilayah Sumatera Selata (Witel Sumsel) Tbk	Transformas ional dan Displin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telekomuni kasi Indonesia Wilayah Sumatera Selata (Witel Sumsel) Tbk
6.	<p>Yudhistira Pradhipta Aryoko, Purnadi, Akhmad Darmawan (2020) <i>Derivatif: Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1 April 2020</i></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpina n Transformatio nal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan</p>	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa	Menggunaka n variabel bebas Kepemimpin an Transformatio nal, Disiplin Kerja variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Objek penelitian dilakukan di Kantor Desa Di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegar a	Hasil penelitian menunjukka n bahwa Kepemimpin an Transformatio nal dan Displin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegar

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Madukara Kabupaten Banjarnegara					
7.	Ahmad Rivai (2020)  <i>MANEGGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Volume 3, Nomor 2, September 2020</i>  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Menggunakan variabel bebas (X2) Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Luthfia Nur Wachidah, Bachruddin Saleh (2019)  <i>JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, &amp; Akuntansi). Vol. 3 No. 2 Mei-Agustus 2019</i>  Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Disiplin variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Objek penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang Tuasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang Tuasan

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Sumatera Utara Cabang Tuasan					
9.	Herlina (2021)  <i>Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 2 Nomor 4 Agustus 2021 Hal. 638-646</i>  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Terdapat variabel bebas Motivasi dan Objek penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan
10.	Cici Winarti, Sulistiowati, Titik Rosnani (2022)  <i>Equator Journal of Management and Entrepreneurship. Vol.10, No.01(Januari 2022): 017-027</i>  Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Kuantitatif	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Terdapat variabel Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Puskesmas Sungai Raya Dalam Dan Puskesmas Korpri					
11	Yusuf Ramadanto, RomatSaragih (2020)  <i>JIMEA/Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi). Vol.4 No.3</i>  Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ikimura Indotools Center	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Objek penelitian di PT. Ikimura Indotools Center	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
12	Dewiana Novitasari, Masduki Asbari (2020)  <i>Vol. 10 No. 2 (2020): Jurnal Manajemen</i>  Pengaruh Kepemimpinan	Kuantitatif	Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan variabel terikat Kinerja Karyawan	Tidak Menggunakan variabel bebas Disiplin Kerja	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap



No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	n Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator					kinerja karyawan.
13	Muhdiyanto(2017)  <i>Jurnal Manajemen</i> Volume 10 no 2, Juli-Desember 2020  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris Di Kantor Dprd Kota Dan Kabupaten Magelang)	Kuantitatif	Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota organisasi	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan variabel terikat Kinerja Karyawan	Terdapat variabel Moderasi Kecerdasan Emosional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, ada pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ada efek moderasi yang menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional dengan moderasi kecerdasan emosional memiliki nilai sebesar 58,8% sedangkan sisanya sebesar 41,1% dipengaruhi oleh variabel

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
						lain yang tidak diteliti.
14	<p>Muhammad Alief Ramadhani(2021)</p> <p><i>JIM: Jurnal Ilmu Manajemen.</i> Vol. 9 No. 3 (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja</p>	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan variabel terikat Kinerja Karyawan	Tidak Menggunakan variabel bebas Disiplin Kerja	diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. SKM Indonesia yang berarti bahwa semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan
15	<p>Gede Galantika, Made Ika Prastyadewi, I Nyoman Resa Adhika (2023)</p> <p><i>VALUES,</i> Volume 4, Nomor 1, Tahun 2023</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi</p>	Kuantitatif	Untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja kemudian variabel terikat Kinerja Karyawan	Terdapat variabel bebas Motivasi	Variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Soka Minimarket Badung					
16	Sikandar Ali Qalati, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Monica Lorena Sanchez Limon, Muhammad Bilawal Khaskheli (2022)  <i>Heliyon</i> 8 (2022) e11374  <i>Employee Performance Under Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model</i>	Kuantitatif	Untuk mengetahui bagaimana kinerja yang berasal dari karyawan ketika kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan perannya secara efisien.	Menggunakan variabel bebas Kepemimpinan Transformasional kemudian variabel terikat Kinerja Karyawan	Model yang Dimediasi	Variabel kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Jumadil Saputra(2021)  <i>Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021</i>	Kuantitatif	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja	Menggunakan variabel bebas yaitu disiplin kerja kemudian variabel terikat Kinerja Karyawan	Terdapat variabel bebas lain yaitu kepuasan kerja, motivasi dan kompensasi	Dengan menggunakan analisis regresi jalur, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kompetensi kerja mempunyai hubungan

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Analysing the Effect of Job Satisfaction, Work Discipline, Motivation and Competency on Employee Performance: An Evidence from Indonesia Fire Department					positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Jabar.

Sumber: Diolah Oleh Penulis (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat juga beberapa hal kesamaan dan perbedaan mengenai variabel yang diteliti antara yang dilakukan oleh penulis dan yang dilakukan oleh penelitian terdahulu. Lokasi dalam penelitian ini adalah di PT. Bhakti Unggul Teknovasi. Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kuantitatif dengan waktu penelitian yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. 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.

### 2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang produktif dan baik. Mewujudkan kinerja yang baik dan unggul didalam organisasi atau perusahaan, Kepemimpinan Transformasional dapat menjadi salah satu indikator kunci keberhasilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan unggul.

Kriteria Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh pimpinan di sebuah perusahaan akan dapat mendorong dengan baik kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya atas pekerjaan yang mereka miliki.

Menurut hasil penelitian Nurhayana (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Priyatmo(2018)menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian dalam penelitian yang sudah dilakukan oleh Qalati,et al (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh pimpinan merupakan hal

yang sangat penting bagi perusahaan karena ketika pimpinan memiliki kriteria Kepemimpinan Transformasional maka hal ini akan membantu mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat memiliki kinerja yang baik.

### 2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku karyawan terhadap peraturan organisasi. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan karyawan di dalam organisasi. Tindakan disiplin menuntut suatu hukuman atau terbentuknya sebuah peraturan yang ada di perusahaan agar karyawan mampu memenuhi standar yang ditetapkan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Vallennia (2020) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Persamaan regresi yang dihasilkan menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sinar Sosro Rancaekek. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT.Sinar Sosro Rancaekek 21,9% sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lain selain disiplin kerja. Hasil perhitungan menunjukkan persentase yang cukup kecil dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan hanya 24,9%, sehingga faktor-faktor lain diyakini berpengaruh besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan perlu untuk dikaji kembali. Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sinar Sosro Rancaekek.

Kemudian Menurut hasil penelitian yang dilakukan di PT Jasamarga Jalanlayang Cikampek oleh Mardiana (2021) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian ini disiplin kerja dan kompensasi menjelaskan kinerja sebesar 90,4% dan 9,6% dijelaskan oleh variabel lain. Lalu penelitian yang sudah dilakukan oleh Wachida, *et al* (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu bahwa Disiplin Kerja sangat penting untuk dilakukan demi kelangsungan tujuan dari perusahaan dan jika Disiplin Kerja karyawan tidak dilakukan di perusahaan maka dapat mempengaruhi kinerjanya. Penelitian terdahulu tersebut merupakan suatu dasar yang menguatkan penelitian ini mengenai pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan untuk mencapai optimal sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan suatu organisasi atau perusahaan.

### 2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja dinilai memiliki pengaruh yang baik terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja merupakan hal penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja akan meningkat apabila pimpinan memiliki kriteria yang ada di dalam Kepemimpinan Transformasional.

Kriteri Kepemimpinan Transformasional yang tidak dimiliki oleh pimpinan di sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh pada kinerja. Begitupun pada Disiplin Kerja, bila Disiplin Kerja tidak diterapkan di suatu organisasi atau perusahaan maka bisa dipastikan karyawan di perusahaan tersebut belum mampu memberikan kinerja yang sepenuhnya kepada perusahaan.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan karyawannya. Kepemimpinan Transformasional sangat penting untuk dilakukan karena dapat meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya yang berdampak pada peningkatan kinerja. Sedangkan Disiplin Kerja sangat penting untuk dilakukan di perusahaan karena dapat memunculkan sikap tanggung jawab yang ada di dalam diri karyawan dan memaksimumkannya kinerjanya sehingga karyawan menjadi mandiri, yang pada akhirnya akan memberikan hasil pencapaian kinerja karyawan yang baik. Hal ini sependapat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariani, *et al* (2020) dimana berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terlihat adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, namun gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan variabel disiplin kerja. Kemudian selain penelitian di atas, adapun penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pradhipta, *et al* (2020) yang mengatakan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja. Adapun variabel Disiplin Kerja merupakan variabel yang paling



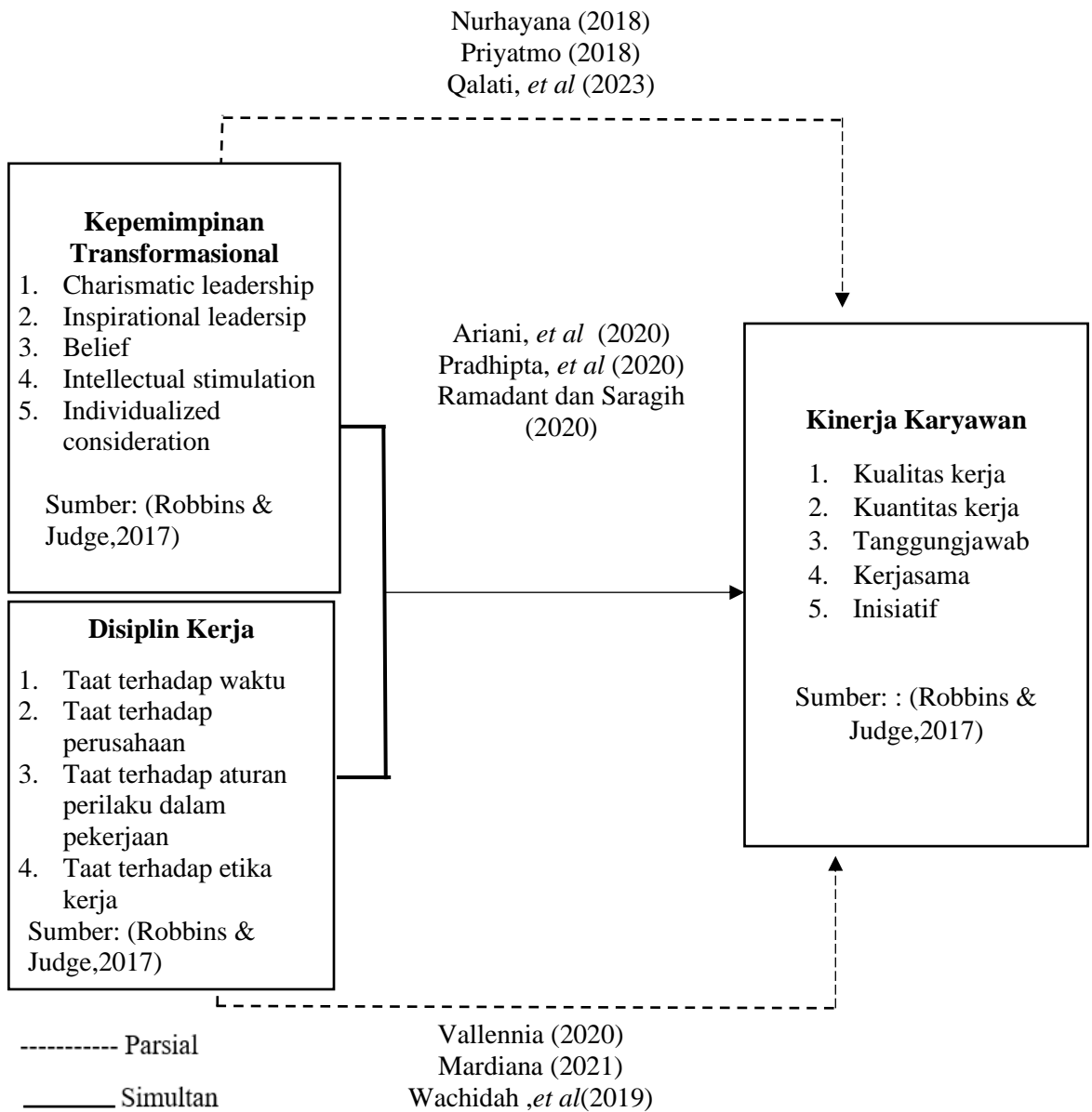
mempengaruhi kinerja perangkat desa pada Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara. Kemudian menurut hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Yusuf Ramadant dan Saragih (2020) menunjukkan bahwa adanya pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan argumen di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

## 2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam. Hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik tentang hakikat apa yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2. 1  
Paradigma Penelitian

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka penulis memaparkan hipotesis penelitian adalah 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.

Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.