

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan memuat dari berbagai sumber baik berupa buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti.

Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari grand theory, middle range theory, dan applied theory. Grand theory yaitu teori manajemen. Middle range theory yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan, applied theory yaitu kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja pegawai, dan motivasi sebagai variabel moderasi. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni atau ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan alat atau cara bagi seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Disebut ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan sebagai ilmu manajemen karena dapat dipelajari dan dicari kebenarannya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen meliputi berbagai aspek yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen personalia, dan manajemen operasional atau produksi. Antara aspek yang satu dengan aspek yang lain saling berkaitan serta merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Pengertian manajemen di dasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memberikan arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut: Menurut George.R.Terry, (2018:2) menyatakan bahwa:

Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization though the use of human resource and othe rersourc.

Menurut Richard L (2019:2) menyatakan bahwa:

Management is achieving organizational goals in an effective and efficient way through planning, organization, leading, and supervising organizational resources.

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (2019) menyatakan:

“Management is the process of planning, organizing, directing and supervising the efforts of organizational members and the use of other organizational resources to achieve predetermined organizational goals”.

Menurut Hasmin & Jumiaty (2021:1) menyatakan:

“Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi dan kelompok dengan peran manusia yang sangat strategis. Manajemen didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan”.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh ahli, dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Beberapa ahli diatas juga mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Proses ini bertujuan untuk mengarahkan kelompok orang dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara keseluruhan, manajemen dapat dipahami sebagai suatu kerangka kerja yang mengintegrasikan berbagai fungsi untuk memastikan bahwa organisasi dapat beroperasi secara optimal dalam mencapai tujuannya.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Aditama dalam Meiliasari, (2024) fungsi manajemen merupakan unsur yang selalu hadir dalam proses manajemen dan menjadi tolok ukur bagi para manajer dalam upayanya mencapai tujuan perusahaan. Fungsi manajemen disebut perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pengendalian (POAC). Fungsi manajemen meliputi:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah manajemen adalah proses menetapkan tujuan perusahaan, membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan melaksanakan rencana tersebut. organisasi Fungsi perencanaan yang menetapkan arah dan tujuan organisasi di masa depan merupakan langkah awal yang penting sebelum memulai operasi di setiap perusahaan.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mendistribusikan sumber daya organisasi sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan melalui struktur organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) Pelaksanaan adalah tindakan melaksanakan segala macam rencana, pemikiran, dan gagasan yang telah dirumuskan sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, termasuk visi atau tujuan Perusahaan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah peran manajerial yang membantu menjaga operasi perusahaan tetap terkendali. Segala sesuatu yang direncanakan, dibuat, dan dilaksanakan di sini mematuhi

aturan. Fungsi manajemen ini memantau potensi penyimpangan implementasi, mendeteksinya pada tahap awal dan memungkinkan diambilnya tindakan pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan hal tersebut, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien, maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen menurut Aditama dalam (Viola et al., 2023)

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia lah yang paling menentukan. Manusia membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar (*cashflow*) dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membayar gaji karyawan, kebutuhan material dan bahan baku, pembelian

dan perawatan peralatan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuannya.

3. *Machine* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat dibutuhkan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta menciptakan efisiensi kerja. Produktivitas akan semakin tinggi dengan kehadiran teknologi canggih sebagai pengganti dari tenaga manusia yang terbatas dan memiliki biaya yang relatif besar.

4. *Material* (Bahan)

Bahan terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga harus menggunakan material dan bahan baku sebagai salah satu sarana. Sebab bahan dan manusia tidak dapat dipisahkan. Tanpa bahan tidak akan tercapai hasil yang diinginkan. Penentuan jumlah bahan juga menentukan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam aktivitas sehari-harinya.

5. *Market* (Pasar)

Dalam dunia bisnis, pasar memegang posisi yang cukup penting dan strategis. Pasar sebagai ujung tombak dalam suatu aktivitas bisnis, karena disanalah bisnis bisa mendapatkan keuntungan. Bisnis selalu mengutamakan konsumen dan pasar, dimana sebagai pelaku bisnis apabila ingin berkembang dan maju, maka harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan yang mampu mengetahui

kebutuhan dan keinginan pasar akan tetap bertahan dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang kompetitif.

6. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan pekerjaan, diperlukannya metode atau sistem kerja. Suatu sistem yang baik akan memperlancar jalannya suatu pekerjaan. Sebuah metode atau sistem kerja akan sangat dibutuhkan dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Metode atau sistem ini bertindak sebagai pemandu sikap dan tingkah laku, serta tata cara dalam proses pekerjaan, sehingga diharapkannya dalam pelaksanaannya sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan tersebut. Akan tetapi, hal yang perlu diingat meskipun metode atau sistem yang dibangun sudah cukup baik, tapi orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak memiliki pengalaman, maka hasilnya tidak akan memuaskan.

Berdasarkan keenam unsur manajemen diatas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi maupun perusahaan. Pegawai adalah mereka yang

bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengetahui dan memahami definisi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi hal yang sangat penting. Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Ini meliputi aktivitas seperti perekrutan, pengembangan karyawan, pengelolaan gaji dan benefit, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, pengelolaan konflik, dan pemberian dukungan kepada karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi Sumber Daya Manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin, Terdapat beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Flippo (2020) menyatakan bahwa:

Human Resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.

Menurut Amstrong (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 appraising.

Menurut Edison Emron dalam Husna & Prasetya, (2024:10) menyatakan bahwa:

Sebuah manajemen yang memfokuskan diri serta memaksimalkan kemampuan karyawan atau para anggota dengan melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan guna untuk menuju pengoptimalan tujuan dari organisasi.

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia yang diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan guna mencapai tujuan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklarifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Menurut Flippo (2020) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2) Fungsi teknis yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Umumnya tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada sebuah organisasi. Adapun pendapat menurut para ahli salah satunya menurut Husaini dan Utama dalam Tambunan & Pandiangan (2024) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberikan rekomendasi manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki SDM yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi dengan prasarana dan sarana untuk menghadapi perubahan yang ada.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan instansi, lembaga, atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar lembaga.
4. Menyediakan sarana dan prasarana untuk komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.

5. Membantu kemajuan atau perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek Sumber Daya Manusia (SDM).
6. Memberikan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini mencapai tujuan.

Berdasarkan dari tujuan manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Sedangkan pemimpin adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan bagian penting disemua level organisasi atau perusahaan. Kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpinnya karena pemimpin yang membawa organisasi berkelanjutan dan mencapai tujuan.

Adapun pengertian menurut para ahli mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

Menurut Stoner dan Wankel dalam A. Nur Insan (2019) menyatakan:

”Kepemimpinan diartikan sebagai cara manajemen untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengarahkan aktifitas orang lain dalam rangka mencapai tujuan kelompok atau tujuan organisasi. Pemimpin yang membawa organisasi berkelanjutan dan mencapai tujuan. Organisasi/perusahaan ada yang berkembang pesat namun dapat juga yang tidak berkembang, bahkan gulung tikar. Hal tersebut tidak terlepas dari cara pemimpin mengelola organisasi”.

Menurut Hasibuan dalam Ratnawati (2022) menyatakan:

”Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya karna kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja, juga mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kepemimpinan transformasional yaitu:

Menurut Bass dan Avolio (2020:21) menyatakan bahwa:

Transformational leadership is a leader who is able to change the behavior of his subordinates to become someone who feels capable and is highly motivated and strives to achieve high and quality work performance.

Menurut Sinaga dkk (2018:16) menyatakan:

“The power of transformational leadership will improve employee performance as evidenced by the attitude of employees who respect and

trust qualified leaders with a clear vision that can increase employee morale”.

Menurut A. Nur Insan, (2019:13) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

2.1.3.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri kepemimpinan transformasional menurut Tichy dan Devana dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnamiasih, 2022) menyebutkan bahwa:

1. Mereka (para pemimpin transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen – agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi dibawah tanggung jawab mereka.
2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak – pihak yang melawan), mereka mengambil alih posisi, mengambil risiko, mengkonfrontir realitas.
3. Mereka percaya kepada orang – orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan – kepercayaan yang sudah

dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan, dan pemberdayaan.

4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*). Mereka terus belajar (*life long learners*). Mereka melihat kesalahan, baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain sebagai kesempatan untuk belajar.
5. Mereka dapat mengatasi masalah – masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*), dan kemenduaan (*ambiguity*).

2.1.3.3 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasioanl

Ada 7 prinsip didalam kepemimpinan transformasional menurut Erik Rees dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnamiasih, 2022) menyatakan bahwa:

1. Simplikasi Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. Motivasi Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul

- betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. Fasilitasi Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.
 4. Inovasi Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
 5. Mobilitas Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
 6. Siap Siaga Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
 7. Tekad Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula

didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Transformasional

Faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (2023) diantaranya sebagai berikut:

a) Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b) Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c) Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d) Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan

lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (2020:250) dibedakan atas empat dimensi yaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual. Menyatakan bahwa masing-masing mempunyai indikator penting didalam performasi, yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.

Idealized Influence memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Menunjukkan nilai-nilai luhur
- b) Menunjukkan rasa hormat
- c) Menumbuhkan kebanggaan
- d) Menekankan visi dan merealisasikan misi

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi.

Inspirational Motivation memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Berbicara optimis dan antusias

- b) Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan
 - c) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
 - d) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut:
- a) Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
 - b) Menciptakan inovasi
 - c) Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
 - d) Mendorong penggunaan penalaran
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* memiliki indikator sebagai berikut:
- a) Memberikan perhatian kepada bawahan
 - b) Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
 - c) Mengidentifikasi kemampuan bawahan
 - d) Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur maupun kebijaksanaan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin merupakan tonggak penompang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan perilaku yang muncul pada kepribadian seseorang dengan sendirinya, disiplin yang artinya dipatuhi dan ditaati dalam bentuk peraturan-peraturan terkait dengan situasi kerja. Karena itu, latihan disiplin dilandasi oleh keyakinan yang mendalam, maka akan berkembang sikap yang lebih menghargai segala aturan yang berlaku di lingkungan perusahaan.

Adapun beberapa definisi Disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2019:89) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaat norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun organisasi.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:335) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia merubah perilaku mengikuti aturan main yang sudah ditetapkan.

Menurut Afandi dalam (Hilmi Wiranawata et al., 2023) menyatakan:

”Disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh dinas tenaga kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban”.

Sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin adalah salah satu penentu berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Dengan membiasakan diri untuk bersikap disiplin, maka diharapkan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dapat mewujudkan suasana pembelajaran yang baik.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimendjo dalam Edy Sutrisno (2020) di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan untuk perusahaan
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat

menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri 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 perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perlu ada keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan pelanggarannya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai. Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Dari beberapa factor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, penulis dapat menyimpulkan, sebaiknya factor-faktor tersebut agar dilaksanakan sesuai dengan aturannya, agar dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Lijan Poltak Sinambela, (2018:356) dimensi dan indikator dalam disiplin kerja yaitu:

1) Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja.
- b) Absensi.

2) Tingkat kewaspadaan karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Ketelitian.
- b) Perhitungan.

3) Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

- a) Mentaati peraturan dan pedoman kerja.
 - b) Tanggung jawab
- 4) Ketaatan pada peraturan kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a) Kepatuhan
 - b) Kelancaran
- 5) Etika kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan.

Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan indikator yaitu:

- a) Suasana harmonis
- b) Saling menghargai

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena

faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari diri individu (intern) dan dari luar diri individu (ekstern) yang menyebabkan pegawai mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawabnya agar tujuan pegawai dan instansi dapat tercapai dengan matang. Untuk lebih jelasnya, berikut pengertian motivasi kerja menurut pendapat beberapa ahli:

Menurut Mc Clelland dalam Yuliawati & Oktavianti (2024) menyatakan bahwa:

Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Menurut Robbins & Judge (2017:247) menyatakan bahwa:

The processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.

Menurut Griffin et.al (2020) menyatakan:

“The set of forces that leads people to behave in particular ways”.

Menurut (Farisi et all., 2020) menyatakan:

”Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tertinggi untuk tujuan perusahaan, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut McClelland dalam Raito (2022) , yaitu:

- 1) Keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari seorang yang ahli
- 2) Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan
- 3) Kebutuhan untuk sukses karena usaha sendiri
- 4) Kebutuhan untuk dihormati teman
- 5) Kebutuhan untuk bersaing
- 6) Kebutuhan untuk bekerja keras dan lebih unggul ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2023) dimensi dan indikator yaitu antara lain:

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a) Mengembangkan kreatifitas
 - b) Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan Afiliasi
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (sense of belonging)

- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati (sense of importance)
 - c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement)
 - d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
- a) Memiliki kedudukan yang terbaik
 - b) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.6 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ialah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi atau perusahaan yang bersifat profit oriented atau non-profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan sesuatu hal yang penting bagi organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa instansi/organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja instansi. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia harus melakukan pemeliharaan, pengawasan dan penilaian pada setiap pegawai dalam sebuah organisasi.

Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut John Minner dalam Mangkunegara (2017:70) menyatakan bahwa:

Employee Performance is the result of work in quality and quantity that is achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities that will be assigned to them.

Menurut Gomes dalam Tobbing & Syaiful (2018:40) menyatakan bahwa :

Stated performance as a note to the production of a specific job or the results of certain activities within a certain time period.

Menurut Mathis and Jackson dalam Dewi dkk (2020:1) menyatakan bahwa:

Performance is the result of quality and quantity of work achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. Achievement of company productivity largely are determined by the performance of employees.

Menurut Kasmir (2019:184) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan

perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut George & John Miner yang dialih bahasakan oleh Ticoalu dan Agus Dharma (2018:70) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai antara lain:

1. Faktor personal/individual yaitu hal-hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas, dorongan, semangat dan dukungan dari diri sendiri untuk menyelesaikan tugas.
3. Faktor tim diantaranya adalah kerja sama, dan kekompakan.
4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) dimana faktor ini merupakan sebuah tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor kontekstual (situasional).

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada pegawai harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Menurut Jhon Miner (2017:95) yaitu:

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu. Sehingga, efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3) Tanggungjawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya dan mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dalam perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan serta sarana dan prasarana.

4) KerjasamaKreativitas

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lainnya secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Sehingga, hasil pekerjaan akan semakin membaik. Indikatornya yaitu kekompakkan dan hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan.

5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan atau instansi untuk melakukan pekerjaan serta dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atau aba-aba dari

atasan atau menunjukkan tanggungjawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan suatu penelitian, penulis perlu membahas teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang sedang dilakukan guna mendapatkan informasi dan wawasan yang lebih luas dan jelas tentang suatu variabel. Adapun beberapa variabel penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh penulis dalam menyusun atau membuat penelitian ini, yang mana digunakan untuk kemudian dilakukan perbandingan apakah hasil yang diperoleh sama atau tidak dengan yang telah penulis lakukan. Berikut beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ardiansyah Firdaus, Disman, Rina Masruroh (2022) Efek Moderasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kuningan	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. dan Motivasi memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja variabel bebas (independent), Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen) dan motivasi sebagai variabel moderasi	Tidak meneliti variabel kompetensi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Indonesian Journal of Strategic Management Vol 5, Issue 1, Februari 2022</p> <p>DOI : https://doi.org/10.25134/ijsm.v5i1.5990</p>			
2.	<p>Arman Syarif, Khairul Riza (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau</p> <p>Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan(Jahidik) ISSN 2797-7803, Vol 2, No 1, 2022, 33-41</p> <p>DOI : https://doi.org/10.35912/jahidik.v2i1.1664</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel komunikasi dan tidak meneliti variabel motivasi sebagai moderasi</p>
3.	<p>Arniah, Andi Setiawan</p>	<p>Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu</p>	<p>Tidak meneliti variabel lingkungan kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Paser</p> <p>Journal Publicuho ISSN 2621-1351, ISSN 2685-0729 Volume 7 No 2(May-July2024)</p> <p>DOI : https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i2.377</p>	secara berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	kerja dan motivasi tidak sebagai variabel moderasi dan disiplin kerja tidak sebagai mediasi
4.	<p>Asman, Mia Syafrina, Adhitomo Wirawan (2022)</p> <p><i>The Effect Of Transformational And Transactional Leadership Style On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable</i></p>	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	Tidak meneliti variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi tidak sebagai moderasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Journal of Applied Business Administration JABA (March 2022)</p> <p>DOI : http://dx.doi.org/10.30871/jaba.v6i1.3378</p>			
5.	<p>Bayu Indra Setia, Erry SR. Pangestu</p> <p>Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Volume 13, No 2, Agustus 2020</p> <p>DOI : https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.3763</p>	<p>Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepuasan kerja</p>
6.	<p>Berryansyah Hidayat; Shofia Ami; Sry Rosita (2021)</p> <p>Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan</p>	<p>variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas (independen), Kinerja pegawai sebagai</p>	<p>Tidak meneliti variabel komitmen organisasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pemerintahan Dusun Kabupaten Muara Bungo</p> <p>Jurnal Dinamika Manajemen Vol.9. No.2, Mei– Agustus 2021 ISSN: 2355-8148 (online)</p> <p>DOI: https://doi.org/10.22437/jdm.v7i2.16675</p>		variable terikat (dependen)	
7.	<p>Cahyanti Nurvitasari, Solehudin, Banuara Nadeak (2022)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah</p> <p>Jurnal Sosial Humaniora p-ISSN 2087-4928 e-ISSN 2550-0236 Volume 13 Nomor 1, Spesial Issu 2022</p> <p>URL : https://ojs.unida.ac.id/JSH/article/download/6482/3193/21139</p>	disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel yang digunakan sama yaitu variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	<p>Crisna Catur Bayu Aji, Praptiestrini (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Surakarta</p> <p>Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Vol.19 No.2 April 2021</p> <p>URL: https://ejournal.unsa.ac.id/index.php/smoting/article/view/678</p>	<p>Disiplin Kerja, berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama disiplin kerja sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi</p>
9.	<p>Dadang Heri Kusumah, Rismawati (2022)</p> <p><i>The Effect Of Work Motivation And Work Discipline on Employee Performance in the West Cikarang Sub-District Office</i></p> <p>Enrichment: Journal of Management</p>	<p>disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>12 (4) (2022) Enrichment, Vol. 12 , No. 4, Mount 2022 : pp 2995- 2999</p> <p>DOI : https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.762</p>			
10.	<p>Darmono, Ratna Dewi Mulyaningtyas (2024)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung</p> <p>Otonomi Vol. 24 Nomor 1 Edisi April 2024</p> <p>URL: https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/otonomi/article/download/5247/2497</p>	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan disiplin kerja Secara Simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja pegawai sebagai variable terikat (dependen)	Variabel motivasi tidak sebagai varibel moderasi
11.	<p>Devi Mustika Jaya, Erni Masdupi , Marwan (2018)</p>	kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Variabel yang digunakan sama yaitu	Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Effect of Transformational Leadership, Discipline and Work Motivation on Employee Performance at West Sumatera BPMP</i></p> <p><i>Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018), Atlantis Press</i></p> <p>DOI : http://dx.doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.21</p>	secara signifikan dan positif memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai	kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	
12.	<p>Fauzan Nur Hidayat, Lilis Suryani (2024)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Tabalong</p>	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	Tidak meneliti variabel motivasi sebagai moderasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>JAPB : Volume 7 Nomor 1, 2024</p> <p>URL : https://jurnal.stiataba-long.ac.id/index.php/JAPB/article/view/998</p>			
13.	<p>Firman Syah Noor (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi</p> <p>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 12(1), Mei 2021, 41-48</p> <p>DOI : http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v12i1.218</p>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	Tidak meneliti budaya organisasi dan motivasi tidak sebagai moderasi
14.	<p>Granit Agustina, Hartanto, Ulfa Hidayati, Musran Munizu, Wa Ode Nur Ainun (2024)</p>	kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi sebagai moderasi mampu	Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional sebagai	Tidak ada variabel kepuasan kerja

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Peran Motivasi Sebagai Moderasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Edunomika – Vol. 08 No. 02, 2024</p> <p>DOI : https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13320</p>	<p>memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>variabel bebas (independen), Kinerja pegawai sebagai variable terikat (dependen) dan motivasi sebagai moderasi</p>	
15.	<p>I Made Yudi Anggara, Anak Agung Dwi Widayani, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan</p> <p>Vol 3 Nomor 7 Juli2022</p> <p>URL :</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4188			
16.	<p>Iin Indrayani1, Mahfud (2022)</p> <p><i>The Effect Of Leadership, Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance</i></p> <p><i>Journal Of Resource Management, Economics And Business</i> Volume: 1; Issue : 1; Year: 2022</p> <p>DOI: http://dx.doi.org/10.58468/remics.v1i1.8</p>	<p>kepemimpinan dan disiplin kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi</p>
17.	<p>Maria Morita, Saban Echdar, Maryadi (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pinrang</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan Online ISSN: 2622-0806 Vol. 9 No. 2 Tahun 2021</p> <p>DOI : https://doi.org/10.37476/jbk.v9i2.3175</p>			
18.	<p>Mesra Surya Arifien, Arian Yusuf Wicaksono, Muhammad Dafid , Desy Wulandari (2022)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Lamongan)</p> <p>Jurnal Mahasiswa Vol.4, No.4 Desember 2022</p> <p>DOI : https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v4i4.492</p>	<p>Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja memoderasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja variabel bebas (independent), Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen) dan motivasi sebagai variabel (moderasi)</p>	<p>Tempat penelitiannya berbeda</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19.	<p>Meyke Paresae, Syaikul Falah, Achmad Fauzi (2024)</p> <p>Pengaruh Produktifitas Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi)</p> <p>Vol. 6, No. 1, September 2024</p> <p>DOI : https://doi.org/10.38035/jemsi.v5i6</p>	<p>Disiplin Kerja, berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel yang digunakan sama disiplin kerja sebagai variabel bebas (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Tidak meneliti variabel produktifitas kerja dan motivasi tidak sebagai moderasi</p>
20.	<p>Moch. Fachri Supriyadi, Sidik Priadana, Bayu Indra Setia</p> <p>Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Restoran Kampoeng Daun</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen (JRBM) Volume 10, No 2, Agustus 2017,</p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja sebagai variabel (independent)</p>	<p>Tidak meneliti variabel kompensasi dan kepuasan kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hal. 24-33 ISSN 1979-0600 (print) 2580-9539 (online) DOI : https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13320			
21.	Reffaldi Rezky Lahope, Frederik G. Worang, Emilia Gunawan (2020) <i>The Influence of Soft Skills and Transformational Leadership on Company Performance</i> <i>International Journal, Vol.8, No.1, January 2020</i> DOI : http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v12i1.218	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)	Tidak meneliti variabel soft skill
22.	Sherly Destri Alda, Heliyani (2023) Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Motivasi Kerja Sebagai	Motivasi kerja sebagai moderasi berpengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja variabel bebas (independent), Kinerja pegawai sebagai	Tidak meneliti variabel kompetensi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Moderasi Pada BKPSDM Kabupaten Pasaman</p> <p>Volume 8 Issue 1 (2023) Pages 340 - 350 Jurnal Mirai Management</p> <p>DOI : https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v4i4.492</p>		<p>variabel terikat (dependen) dan motivasi sebagai variabel (moderasi)</p>	
23.	<p>Sri Nurhayati Pakarti, Tutus Rully, Mutia Raras Respati (2024)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bappenda Kabupaten Bogor</p> <p>Jurnal Manajemen Pratama Vol. 1No. 2, Tahun 2024</p> <p>URL : https://namara-feb.unpak.ac.id/index.php/namara/article/download/112/85/88</p>	<p>disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja sebagai variabel (independent) dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)</p>	<p>Varibel motivasi tidak sebagai varibel moderasi</p>
24.	<p>Sri Wulandari Y. Manoppo, Abd. Rahman pakaya</p>	<p>kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu</p>	<p>Tidak meneliti variabel</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>dan Hedy Vanni Alam (2023)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan (Diskumperindag) Provinsi Gorontalo.</p> <p>Volume 8 Issue 1 (2023) Pages 217 - 227 Jurnal Mirai Management ISSN : 2598-8301 (Online)</p> <p>DOI : https://doi.org/10.37531/mirai.v8i1.5277</p>	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja pegawai sebagai variable terikat (dependen)	motivasi sebagai varibel moderasi
25.	<p>Syifa Utami N, Kurhayadi, Asep Iwa Hidayat (2023)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan (Disarpus) Kabupaten Bandung Barat</p>	disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan sama yaitu disiplin kerja sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variable terikat (dependen)	Varibel motivasi tidak digunakan sebagai varibel moderasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan Volume 9, Nomor 4, November 2023 URL: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat/article/download/3505/2458/12549			

Sumber : Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 diperoleh dari 25 penelitian yang relevan dengan topik pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja secara konsisten ditemukan sebagai faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja, begitu pula dengan kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan positif dalam perilaku kerja pegawai. Meskipun begitu, sebagian besar studi masih menempatkan motivasi kerja sebagai variabel independen, bukan sebagai variabel moderasi. Hal ini menjadi pembeda utama dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, di mana motivasi kerja diuji sebagai variabel moderasi untuk melihat sejauh mana ia memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Penulis menggunakan studi-studi terdahulu tersebut sebagai dasar perbandingan dan pengembangan, serta mengisi

kekosongan literatur dengan menjadikan motivasi sebagai variabel moderasi, yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat. Kepemimpinan transformasional yang belum optimal, ditandai dengan kurangnya pengaruh ideal dan penerapan yang kurang maksimal, diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja yang rendah, seperti kerapihan tempat kerja dan ketaatan pegawai yang belum optimal, juga berpotensi menurunkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang belum maksimal terlihat dari hasil kerja yang tidak sesuai standar dan ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Motivasi kerja diharapkan mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, meskipun kondisi saat ini menunjukkan motivasi yang rendah, baik dalam aspek kebutuhan akan prestasi maupun dorongan untuk melaksanakan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana motivasi kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Jadi, pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini dan

disertai gambar paradigma penelitian yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami teori-teori yang berhubungan dengan variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada perubahan positif dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk berkembang secara pribadi dan profesional guna mencapai visi organisasi bersama. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh beberapa dimensi, yaitu: inspirasi motivasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap bawahannya. Kepemimpinan transformasional dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai karena pemimpin dengan gaya ini memberikan inspirasi serta dukungan emosional yang kuat kepada bawahannya. Dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai, diharapkan terjadi peningkatan produktivitas, kreativitas, serta kepuasan kerja. kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat diterapkan dalam suatu organisasi guna mencapai hasil yang lebih optimal.

Hal tersebut didukung penelitian terdahulu yang diteliti (Morita et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut (Anggara et al., 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut (Sumadi, 2012) bahwa kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperkuat lagi dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan (Tayo et al., 2022) bahwa kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, merangsang, serta memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawannya oleh karena itu jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai, yang mencakup kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta konsistensi dalam bekerja. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi, pegawai cenderung lebih terorganisir, bekerja sesuai prosedur, dan mampu menyelesaikan tugas dengan efektif. Konsep disiplin kerja ini dapat dijelaskan melalui teori manajemen dan perilaku organisasi yang menekankan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu kunci utama dalam mencapai kinerja optimal dalam suatu organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Utami et al., 2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut (Indrayani et al., 2022) bahwa disiplin kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut (Aika et al.,

2022) bahwa disiplin kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperkuat lagi dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan (Nurvitasari et al., 2022) bahwa disiplin kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu perusahaan tersebut. Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Moderasi

Motivasi berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, karena tingkat motivasi pegawai dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih responsif terhadap kepemimpinan transformasional, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja dan mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, jika motivasi pegawai rendah, meskipun pemimpin memiliki gaya transformasional, dampaknya terhadap kinerja bisa menjadi kurang signifikan. Oleh karena itu, motivasi menjadi faktor penting yang memperjelas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Agustina, et al., 2024) menunjukkan bahwa motivasi sebagai moderasi mampu memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Diperkuat lagi dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan Ida Susi Dewanti (2022). Motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Moderasi

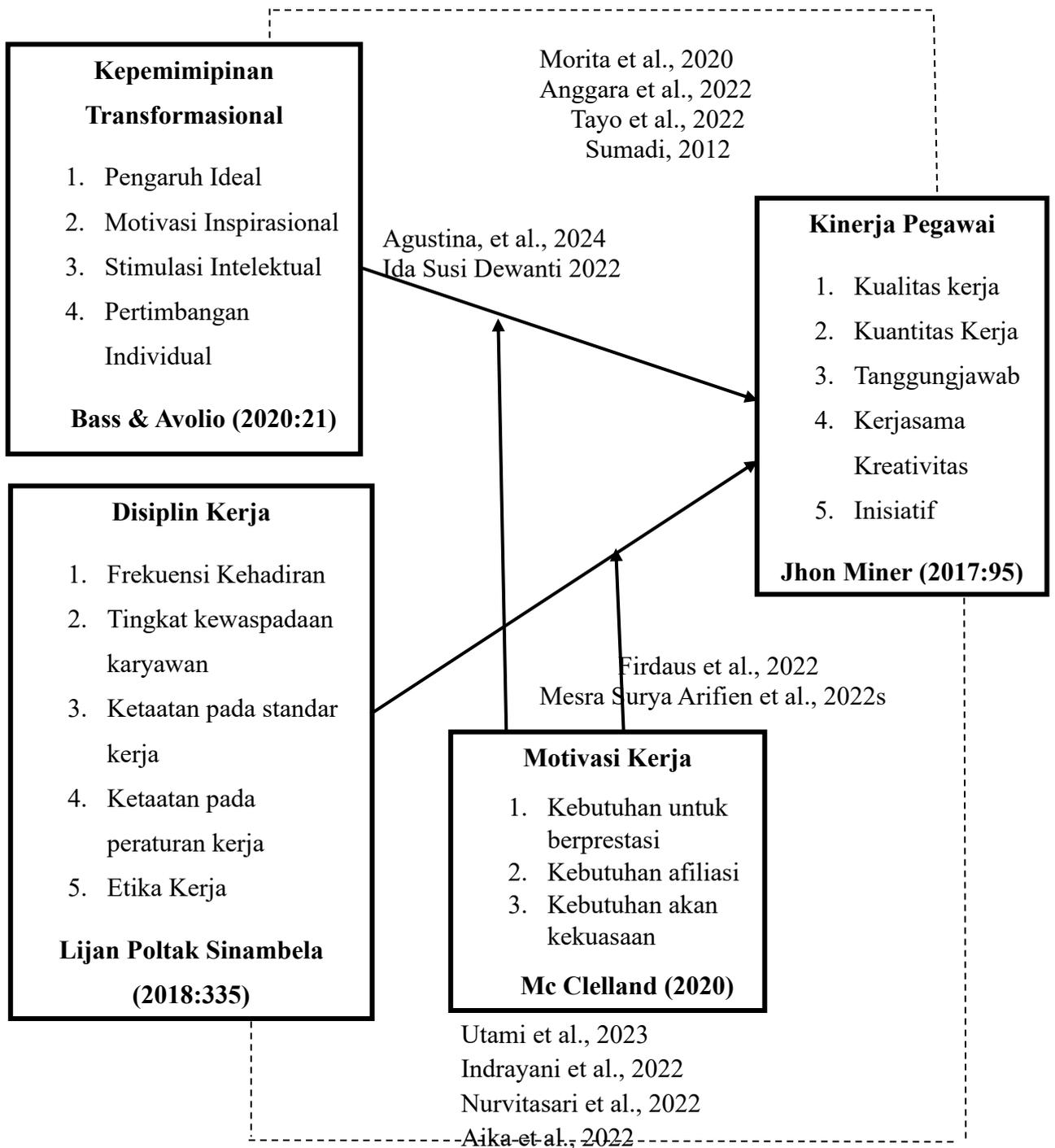
Motivasi berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mudah menerapkan disiplin kerja dengan kesadaran pribadi, bukan sekadar karena aturan yang mengikat. Motivasi yang kuat dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan mempertahankan tingkat kedisiplinan yang tinggi, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, jika motivasi pegawai rendah, meskipun aturan disiplin sudah diterapkan dengan ketat, dampaknya terhadap kinerja mungkin tidak optimal. Oleh karena itu, motivasi dianggap sebagai faktor yang dapat memperjelas dan memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triskamto, Adler Haymans Manurung (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi disiplin terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Firdaus et al., 2022) membuktikan bahawa motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin

kerja terhadap kinerja pegawai. Diperkuat lagi dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan (Mesra Surya Arifien et al., 2022) bahwa disiplin kerja mampu memoderasi disiplin terhadap kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Sumber: Pengelolaan data oleh peneliti (2025)

Keterangan :

—————▶ = Parsial

- - - - -▶ = Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Simultan

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja

2. Parsial

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi
4. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi