

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan yang maju dan berkembang adalah perusahaan dengan produktivitas yang baik dari sumber daya manusianya, karena SDM adalah pelaksana kegiatan suatu perusahaan (Suwandi dan Koerniawan, 2022). Pernyataan diatas didukung oleh Leppa, *et al.*, (2021) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian penggerak dari perusahaan yang memiliki potensi berkembang dan secara aktif mendorong produktifitas dalam memenuhi tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Putri, dkk., 2022).

Manajemen sumber daya manusia berarti berbicara tentang karyawan yang ada didalam lingkungan perusahaan. Menurut Lestari, *et al.*, (2022) mengatakan bahwa karyawan adalah sumber daya manusia dari suatu perusahaan, dimana karyawan merupakan aset berharga yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karyawan adalah aset yang paling berharga dan bernilai bagi perusahaan karena berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan maka dari itu posisi karyawan berperan sangat strategis

kehadirannya didalam perusahaan (Karundeng, *et al.*, 2022). Kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Sumarini, dkk., 2022). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Karundeng, *et al.*, (2022) yang mengatakan bahwa dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk menciptakan kinerja karyawan agar berjalan dengan efektif harus didasarkan pada keinginan yang kuat dari individu tersebut serta peran seorang pemimpin dalam memberikan motivasi yang optimal kepada bawahannya (Prasetyo, 2022).

Menurut Sianipar, *et al.*, (2022) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Suwandi dan Koerniawan, 2019). Begitupula dengan Gani, (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Gaya kepemimpinan transformasional ini juga merupakan tipe pemimpin yang mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki

kemampuan untuk mempengaruhi yang luar biasa (Mahmud dan Sopiah, 2022).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Suwandi dan Koerniawan (2022), Setiadi, *et al.*, (2022), Putra, dkk., (2019), Dewi, dkk., (2022), Rafik, *et al.*, (2022), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan tidak baik maka kinerja karyawan akan menurun. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Sari, dkk., (2022) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bagaimanapun gaya kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan perusahaan tetap tidak merubah tingkat kinerja para karyawannya.

Menurut Suwandi dan Koerniawan, (2022) selain gaya kepemimpinan transformasional, motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Prasetyo, 2022). Begitupula dengan Karundeng, *et al.*, (2022) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicapai, maka akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Menurut Fauzi, *et al.*, (2022) motivasi dapat membangun semangat seseorang dalam melakukan sebuah aktivitas dengan hasil yang maksimal, sehingga karyawan yang memiliki motivasi kerja yang optimal umumnya memiliki kinerja yang tinggi juga.

Menurut Novita, (2022) perusahaan seharusnya menjadikan karyawan sebagai aset bukan hanya sebagai alat produktif semata maka dari itu perusahaan harus menciptakan sesuatu kondisi yang kondusif sehingga karyawan dapat merasa nyaman dan kebutuhannya terpenuhi, sehingga diharapkan motivasi kinerja mereka juga tetap terjaga agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Menjaga motivasi karyawan sangatlah penting, karena motivasi karyawan adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dalam melakukan suatu pekerjaan (Novita, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ratnawati, *et al.*, (2022), Sudjatmoko dan Rusilowati (2022), Prasetyo (2022), Novita (2022) serta Fauzi, *et al.*, (2022), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika motivasi yang diberikan perusahaan tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika motivasi yang diberikan oleh perusahaan tidak memenuhi maka kinerja karyawan akan menurun. Berbanding terbalik dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Leppa, *et al.*, (2021) mengatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang artinya motivasi yang sudah diberikan oleh perusahaan tidak dapat merubah tingkat kinerja para karyawannya.

Menurut Junaedi, (2019) selain adanya gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi, disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Wanta, *et al.*, 2022). Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif, bekerja sesuai aturan yang berlaku, dan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan (Risma dan Arwiah, 2022). Disiplin kerja juga merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis (Sinaga dan Laia, 2022). Disiplin kerja yang bagus dapat diperhatikan dari meningkatnya pemahaman para karyawannya dalam mentaati serta mematuhi semua tata tertib dan peraturan serta mengembangkan efisiensi dan kinerja para karyawannya (Fauzi, *et al.*, 2022).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Sinaga dan Laia (2022), Wanta, *et al.*, (2022), Risma dan Arwiah (2022), Rofik (2022), Sari dan Hikmah (2022), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika disiplin kerja para karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika disiplin kerja para karyawan tidak cukup baik maka kinerja karyawan akan menurun. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Leppa, *et al.*, (2021) mengatakan bahwa disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang artinya disiplin

kerja para karyawan tidak menjamin adanya perubahan dalam tingkat kinerja para karyawan.

CV. Bali Harmoni memiliki satu perusahaan yang dikenal dengan nama Bali Zoo. CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) merupakan salah satu kebun binatang yang bergerak di industri sarana rekreasi dan jasa pelayanan. Memiliki total 201 orang karyawan yang dimana 195 orang diantaranya adalah karyawan tetap, 5 orang karyawan pekerja lepas dan 1 orang *trainee*. Di perusahaan ini semua karyawan diharapkan mampu mewujudkan pelayanan dengan kinerja yang maksimal dan mampu mengatasi permasalahan yang muncul pada bidangnya masing-masing. Sehingga para karyawan yang berada di lingkungan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) ini dituntut bekerja secara optimal agar dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun kenyataannya kinerja daripada karyawan belum maksimal mengingat tingginya ulasan dengan penilaian rendah pada *website* tripadvisor Bali Zoo yang tersaji dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Data Penilaian Pengunjung CV. Bali Harmoni (Bali Zoo)
Tahun 2022

Tingkat Penilaian	Jumlah Ulasan
Luar Biasa	2.575
Sangat Bagus	1.193
Biasa	477
Buruk	200
Sangat Buruk	214

Sumber: Website Tripadvisor Bali Zoo, (2022)

Dari tabel 1.1 di atas dapat dilihat meskipun penilaian para pengunjung yang bersifat positif berjumlah banyak namun jika dilihat ulasan

para pengunjung yang merasa kurang puas sehingga memberikan ulasan biasa sebanyak 477, buruk sebanyak 200 dan sangat buruk sebanyak 214 ulasan, angka tersebut terbilang cukup tinggi untuk suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan. Dari fenomena ini bisa dikatakan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dalam setiap tahunnya yang ditinjau dari ulasan para pengunjung pada *website* tripadvisor. Setelah membaca ulasan-ulasan tersebut sebagian besar keluhan para pengunjung yaitu karena kurang puas atas pelayanan para karyawan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) diantaranya dari sisi keramahan yang terlihat jelas para karyawan yang membedakan antara pengunjung turis dan lokal serta yang paling banyak dikeluhkan oleh para pengunjung yaitu kurangnya kebersihan di lingkungan kebun binatang maupun kandang para satwa. Dari fenomena diatas maka dapat disimpulkan bahwa kurang maksimalnya kinerja para karyawan di lingkungan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo). Maka dari itu tentu ada faktor-faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja para karyawan tersebut.

Fenomena yang terjadi pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan limabelas karyawan dimana karyawan menyebutkan kurangnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahan seperti contohnya pimpinan yang jarang berinteraksi dan memberikan dukungan kepada bawahannya dalam melakukan tugas yang diberikan ataupun dalam mencari solusi dari permasalahan yang muncul, sehingga membuat para karyawan merasa tidak mendapatkan motivasi atau

dukungan dan pendekatan secara individual dengan pimpinannya, maka tidak jarang beberapa karyawan merasa kurang percaya diri dan tidak bersemangat dalam melakukan tugasnya. Dilihat dari hal ini maka kinerja yang dihasilkan para karyawan bisa disimpulkan kurang maksimal.

Selain fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat juga fenomena yang berkaitan dengan motivasi berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan limabelas karyawan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) yaitu kebutuhan sosial, dimana kurangnya interaksi sosial antar karyawan. Contohnya kurang adanya kerjasama yang baik antar karyawan dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak maksimal karena suasana di tempat kerja yang tidak nyaman dan tidak saling mendukung antar beberapa karyawan. Selain itu kebutuhan fisiologi dan juga penghargaan belum terpenuhi secara maksimal. Contohnya perusahaan hanya memberikan gaji pokok serta bonus, tetapi untuk uang makan, transportasi serta fasilitas perumahan tidak ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan untuk kebutuhan keamanan para karyawannya perusahaan memfasilitasi adanya perlengkapan keselamatan kerja, tetapi tidak dengan diberikannya dana pensiun dimana para karyawan merasa kurangnya terpenuhi kebutuhannya yang mengakibatkan beberapa para karyawan melakukan pekerjaan sekedarnya saja. Dilihat dari hal ini maka kinerja yang dihasilkan para karyawan bisa disimpulkan kurang maksimal.

Maka dari itu karyawan merasa tidak cukup jika hanya diberikan motivasi berupa insentif saja tetapi karyawan juga menginginkan adanya kenyamanan ditempat kerja sehingga dapat membangkitkan motivasi para

karyawan untuk lebih semangat dan nyaman dalam menjalankan tugas agar menghasilkan kinerja yang maksimal. Dalam hal mencapai tujuan perusahaan, disiplin kerja yang baik juga diperlukan. Dengan kedisiplinan yang baik karyawan dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan produktif sehingga pelayanan dapat terlaksana dengan baik. Disiplin kerja CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) dapat dilihat apabila karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan, tepat waktu, tidak sering absen. Tingkat absensi karyawan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) pada tahun 2021 dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut ini :

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan di CV. Bali Harmoni (Bali Zoo)
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi (orang)	Presentase Tingkat Absensi (%)
A	B	C	$D=(B \times C)$	E	$F=(E:D) \times 100\%$
Januari	240	31	7440	228	3,06%
Februari	228	31	7068	215	3,04%
Maret	228	31	7068	215	3,04%
April	228	31	7068	221	3,12%
Mei	228	31	7068	220	3,11%
Juni	227	31	7037	215	3,05%
Juli	225	31	6975	215	3,08%
Agustus	220	31	6820	209	3,06%
September	216	31	6696	205	3,06%
Oktober	214	31	6634	202	3,04%
November	214	31	6634	200	3,01%
Desember	201	31	6231	196	3,14%
Total		372	76.105	2.541	36,81%
Rata-Rata		31	6.342,08	211,75	3,06%

Sumber: CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) Tahun 2021

Berdasarkan pada tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) tahun 2021 setiap bulannya mengalami fluktuasi, dimana persentase tingkat absensi rata – rata sebesar 3,06% ini berarti tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena menurut Diputra (2022) mengatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, diatas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak instansi. Apabila dilihat dari tingkat persentase paling tinggi mencapai 3,14%, hal tersebut menunjukan bahwa disiplin kerja karyawan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) masih belum maksimal dan kurang berkemauan dalam bekerja. Maka perlu perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan kembali disiplin dan kemauan bekerja mereka. Berdasarkan fenomena-fenomena dan research gap diatas maka penulis tertarik meneliti gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) ?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas adalah :

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo).
2. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo).
3. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Bali Harmoni (Bali Zoo).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan (manajemen) secara umum, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi pihak manajemen Bali Zoo tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja sehingga dapat

meningkatkan kinerja karyawannya agar tercapainya tujuan perusahaan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo), serta dengan harapan dapat membawa perusahaan serta karyawan kearah yang lebih baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* (teori penetapan tujuan) yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 merupakan salah satu bentuk teori motivasi dimana menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja) yang dihasilkan. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Widyandari, dkk., 2022). Widyandari, dkk., (2022) juga mengemukakan bahwa *goal setting theory* (teori penetapan tujuan) adalah model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Pratiwi, dkk., (2022) menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya (Gilang, dkk., 2022).

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan tidak ada

tujuan sama sekali. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Penelitian ini cukup relevan dalam menggunakan pendekatan *goal setting theory* sebagai dasar dalam menentukan kebijakan dari fenomena-fenomena yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan CV. Bali Harmoni (Bali Zoo), karena harapan dalam meningkatkan kinerja karyawan merupakan tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Menurut Karundeng, *et al.*, (2022) kinerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, jika semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka kinerja karyawan akan menjadi semakin baik pula. Menurut Widyandari, (2022) kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, dimana jika motivasi ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat. Selain itu kinerja juga dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja (Pratiwi, dkk., 2022). Pratiwi, dkk., (2022) juga mengatakan bahwa jika semakin baik disiplin kerja maka kinerja para karyawan juga akan semakin meningkat. Pernyataan-pernyataan diatas didukung juga oleh Utomo, (2021) yang mengatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja merupakan faktor penentu hasil kinerja karyawan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Suwandi dan Koerniawan, 2019). Menurut Rafik, *et al.*, (2022) Gaya kepemimpinan transformasional adalah cara seseorang menjalankan kepemimpinan menurut perilaku dan karakter yang dikembangkan. Gaya kepemimpinan transformasional ini juga merupakan tipe pemimpin yang mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi yang luar biasa (Mahmud dan Sopiah, 2022). Runtuwene, *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan, serta mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Karundeng, *et al.*, (2022) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahan untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong bawahan menjadi inovatif didalam memecahkan masalah organisasi.

Begitupula menurut Gani (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian

motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memutuskan apa tujuan dan sasaran organisasi atau kelompok dan mengarahkan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, serta memiliki kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Rizqika (2019), sebagai berikut :

- a. Kharisma (*Idealized influence*), pemimpin transformasional yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.
- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*), pemimpin transformasional adalah seorang motivator yang memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan dan menularkan rasa semangat dalam membangkitkan antusiasme dan optimisme karyawan. Pemimpin menjadikan karyawannya memiliki visi untuk masa depan, menjalin komunikasi seperti yang diharapkan para karyawan.
- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu pemimpin yang inovatif dan kreatif dengan menggali permasalahan yang lama dan

memperbaharui pendekatan yang lama dengan pendekatan yang lebih baru. Pemimpin tidak pernah memberikan kritik kepada karyawannya didepan banyak orang serta terbuka terhadap ide baru atau pemecahan masalah yang kreatif dari para karyawannya.

- d. Pertimbangan individu (*Individualized consideration*), pemimpin menciptakan komunikasi dua arah dan merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan oleh karyawannya.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Apriyanti, *et al.*, (2022):

- a. Keahlian pengambilan keputusan, yaitu pendekatan terstruktur yang ditemui dan mengatasi aktivitas yang sesuai perkiraan itu merupakan hal yang benar untuk dilakukan.
- b. Keahlian memotivasi, merupakan daya pendorong utama yang membuat seseorang memaksimalkan kapasitasnya secara umum, baik tenaga maupun waktu untuk melakukan berbagai aktivitas secara baik sehingga untuk menyelesaikan komitmennya dalam menggapai tujuan suatu perusahaan.
- c. Keahlian komunikasi, yaitu kecakapan dan kecerdikan pengutaraan suatu amanat maupun pikiran pada orang lain dengan tujuan untuk mempelajari apa yang ditunjukkan sekaligus ataupun tidak sekaligus.
- d. Keahlian membimbing bawahan, yaitu membimbing bawahan perlu dimiliki seorang pemimpin untuk mengajak orang lain menuruti kemauannya dengan kekuatan pribadi atau jabatannya secara efektif.

- e. Tanggung jawab, yaitu kesadaran akan harapan tertentu sangat penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, mempunyai tanggung jawab pada karyawannya merupakan kewajiban yang wajib dilakukan oleh pemimpin dalam menanggung segala sesuatu permasalahan.
- f. Keahlian mengatur emosi, yaitu keahlian mengatur emosi bagian yang diperlukan untuk keberhasilan suatu tujuan perusahaan.

Putri dan Seriyathi (2017), menyatakan ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional, sebagai berikut :

- a. Pemimpin memberikan inspirasi agar semangat bekerja
- b. Pimpinan memberikan kebutuhan yang diperlukan dalam pekerjaan
- c. Pemimpin menumbuhkan rasa tanggung jawab
- d. Pemimpin memberikan pelatihan untuk meningkatkan intelegensi.

2.1.3 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah daya dorong yang muncul dari dalam jiwa seseorang yang bersifat abstrak (*intangible*) tetapi pengaruhnya dapat dirasakan (Prasetyo 2022). Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seorang (Sudjarmoko dan Rosilowati, 2022). Karundeng, *et al.*, (2022) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicapai, maka akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Dengan motivasi akan memacu karyawan untuk lebih menjalankan kemampuan dan pemahaman dalam melaksanakan target perusahaan (Fauzi, *et al.*, 2022). Pegawai dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya (Wanta, *et al.*, 2022).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong dan mendukung kinerja yang maksimal, karena motivasi adalah keadaan *internal* diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu. Dorongan itu dapat berupa imbalan atau adanya ancaman. Dorongan juga dapat terjadi sebagai bagian dari kesadaran jiwa yang diimbangi oleh harapan terhadap sesuatu yang akan dicapai.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Erri dan Fajrin, (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya :

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolokan pegawai di berbagai instansi, munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

3. Indikator Motivasi

Saharuddin (2022) menyebutkan lima indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologi, seperti: pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Penghargaan yang ditunjukkan dengan pengakuan berdasarkan kemampuan seperti dihormati dan dihargai oleh karyawan lain serta pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Aktualisasi diri, dalam hal ini mencakup adanya kesempatan untuk karyawan agar lebih menyadari potensi yang dimiliki serta mengembangkan kreatifitas sebaik mungkin.

Nurjaya (2021) menyebutkan enam indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

a. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu sama lain berbeda.

e. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi untuk pegawai lainnya.

Purnami, dkk., (2021) menyebutkan lima indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan akan penghargaan
- e. Kebutuhan perwujudan diri

2.1.4 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Wanta, *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kedisiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja ialah pegawai yang secara sadar mematuhi seluruh aturan kelompok serta norma sosial yang ada hingga disiplin kerja bisa dijadikan sebagai sarana oleh pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawainya supaya mereka mau dalam merubah sikap mereka mengikuti peraturan yang telah ditetapkan (Risma dan Arwiah, 2022). Menurut Rofik, (2022) disiplin kerja merupakan praktik secara nyata dari para karyawan terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu perusahaan. Disiplin kerja juga merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis (Sinaga

dan Laia, 2022). Didukung juga oleh pendapat Fauzi, *et al.*, (2022) mengatakan bahwa disiplin kerja yang bagus dapat diperhatikan dari meningkatnya pemahaman para karyawannya dalam mentaati serta mematuhi semua tata tertib dan peraturan serta mengembangkan efesiensi dan kinerja para karyawannya.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan karyawan, tetapi juga tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektivitas karyawan akan meningkat serta bersikap disiplin. Disiplin yang baik mencerminkan besar rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Maka disiplin kerja para karyawan yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin kerja yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

2. Indikator Disiplin Kerja

Agustini (2019) menyatakan bahwa terdapat lima indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.
- b. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh keryawan perusahaan.
- c. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

- d. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
- e. Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya

Rahma dan Siswani (2022) menyatakan bahwa terdapat empat indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu, jika karyawan datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta karyawan dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.
- b. Pemanfaatan sarana, karyawan yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan karyawan yang memiliki Disiplin Kerja yang baik.
- c. Tanggung jawab yang tinggi, karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki Disiplin Kerja yang tinggi.
- d. Ketaatan terhadap aturan kantor, karyawan yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

Purnami, dkk., (2021) menyatakan bahwa terdapat lima indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Frekuensi kehadiran
- b. Tingkat kewaspadaan
- c. Ketaatan pada standar kerja
- d. Ketaatan pada peraturan kerja
- e. Etika kerja

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Hendra, dkk., (2018) menyebutkan faktor yang dapat mempengaruhi disiplin karyawan yaitu sebagai berikut :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi,
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan,
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan,
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan,
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Agustin (2021) menyatakan bahwa yang dimaksud kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Sumarini, dkk., (2022) kinerja

adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan (Sembiring dan Marbun, 2021). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya (Santika, dkk., 2022). Menurut Apriyanti, *et al.*, (2022) kinerja karyawan adalah satu hal yang terpenting pada satu organisasi yang dimana untuk membantu melaksanakan tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan organisasi. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya seperti menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Maka dari itu, dalam berbagai kebijaksanaan harus dilaksanakan oleh organisasi untuk mengembangkan kinerja karyawannya sehingga para karyawan dapat memenuhi tingkat kinerja yang diinginkan pada suatu

perusahaan itu memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Murdiyanto dan Indriyaningrum, (2022), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja.

2. Indikator Kinerja

Berikut indikator-indikator dari kinerja menurut Lestari, (2020) :

- a. Kualitas kerja, menunjukkan ketelitian, kerapian hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja, menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Tanggung jawab, diukur dari seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan juga perilaku kerjanya.
- d. Kerjasama, kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- e. Inisiatif, adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang karyawan.

Berikut indikator-indikator kinerja menurut Chairunnisah, (2021):

- a. Kuantitas kerja, yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas serta diukur dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan yang sebenarnya. dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- b. Kualitas kerja, menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerjanya yang diukur dari segi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja.
- c. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan yang diukur dari menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- d. Tingkat kehadiran, yaitu jika kehadiran karyawan memenuhi standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut dikatakan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- e. Kerja sama, yaitu keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Fauzi (2022) menyatakan terdapat indikator dari kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, diukur dari kesempurnaan dan keterampilan pekerjaan yang dihasilkan.
- b. Kuantitas hasil kerja, diukur dari jumlah tugas yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

- c. Akurasi waktu, diukur dari menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan melakukan aktifitas lain.

3. Jenis Kinerja

Wildanu, *et al.*, (2021) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan
- b. Kinerja organisasi yaitu gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Chairunnisah (2021) menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

- e. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- g. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- h. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- i. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
- k. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
- m. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, maka terlebih dahulu penulis akan mengkaji kembali dan membandingkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai variabel yang berkaitan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang

digunakan sebagai acuan dalam penelitian yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan seperti pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Suwandi dan Koerniawan (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Budaya Organisasi (X_3) • Sekarang: Disiplin Kerja (X_3) 	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2.	Setiadi, <i>et al.</i> , (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant Samsara Ubud di Gianyar.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Lingkungan Kerja Fisik (X_2) • Sekarang: Motivasi (X_2) 	Hasil penelitian didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Restaurant Samsara Ubud
3.	Putra, dkk., (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_2) • Sekarang: Motivasi (X_2) Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.	Sari, dkk., (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Summersari Jember.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_2) Employee Engagement (X_3) • Sekarang: Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan employee engagement tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai berbeda dengan disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Summersari Jember.
5.	Dewi, dkk., (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Abiansemal I Di Blahkiuh Kabupaten Badung.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Komunikasi (X_2), Pelatihan (X_3) • Sekarang: Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
6.	Sudjatmoko dan Rusilowati, (2022), Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri Cabang Bintaro Tangerang Selatan	Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi (X) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

7.	Novita, (2022), Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Somba Opu Makassar	Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi (X) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X₁) Motivasi (X₂) dan Disiplin Kerja (X₃) 	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8.	Ratnawati, <i>et al.</i> , (2022), Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Simentri Putra Perkasa	Menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi Kerja (X₁) Disiplin Kerja (X₂) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X₁) Motivasi (X₂) dan Disiplin Kerja (X₃) 	Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Prasetyo, (2022), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Jasa Surveyor Kadaster Berlisensi (KJSKB) Ihsan Pakaya Sampit	Menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X₁) Motivasi Kerja (X₂) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Disiplin Kerja (X₃) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja (X ₁) dan motivasi kerja (X ₂) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Kantor Jasa Surveyor Kadaster Berlisensi (KJSKB) Ihsan Pakaya.
10.	Sinaga dan Laia, (2022), Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Walikota Medan	Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi Kerja (X) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X₁) Motivasi (X₂) dan Disiplin Kerja (X₃) 	Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, dengan nilai t hitung > t tabel (8,508 > 1,67), Sig. 0,000 < 0,05.

11.	Fauzi, <i>et al.</i> , (2022), Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literatur review sumber daya manusia)	Menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi Kerja (X_1) Disiplin Kerja (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian ada dampak efektif terkait dengan motivasi kerja (X_1) pada kinerja karyawan (Y), berdampak efektif terkait dengan disiplin kerja (X_2) pada kinerja karyawan (Y), berdampak efektif terkait dengan motivasi kerja (X_1) dan disiplin kerja (X_2) pada kinerja karyawan (Y).
12.	Wanta, <i>et al.</i> , (2022), Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektoral Kabupaten Minahasa Tenggara Di Masa Pandemi Covid-19	Menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_1) Motivasi Kerja (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian ini menunjukan Disiplin kerja dan Motivasi kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektoral Kabupaten Minahasa Tenggara di Masa Pandemi Covid-19
13.	Risma dan Arwiah, (2022), Pengaruh Disiplin Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung	Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_1) Etos Kerja (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menunjukan bahwa disiplin kerja dan etos kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bapenda Kota Bandung

14.	Rofik, (2022), Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Samitex Bantul Yogyakarta	Menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_1) Motivasi Kerja (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Samitex Bantul Yogyakarta.
15.	Sari dan Hikmah, (2022), Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Citra Tubindo Tbk	Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Disiplin Kerja (X_1) Stres Kerja (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan stres kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.
16.	Leppa, <i>et al.</i> , (2021), Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Welcome Café and Resto Tomohon	Menggunakan variabel motivasi kerja dan disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Motivasi Kerja (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Komunikasi Kerja (X_3) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Welcome Cafe and Resto Tomohon.

17.	Rafik, <i>et al.</i> , (2022), Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdahulu: Komunikasi (X_1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) • Sekarang: Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekom Weitel Jakarta Timur.
-----	--	---	--	---

