

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sinambela, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Mangkunegara (2019). Oleh karena itu, langkah utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan upaya peningkatan kinerja pegawai oleh semua orang atau perusahaan tidak terkecuali usaha jasa pemerintahan, maka pihak manajemen tentunya akan semakin dituntut untuk dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai Mangkunegara (2019).

Kinerja pegawai sangat membantu perusahaan dalam meraih tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja pegawai sebagai tujuan akhir dan merupakan cara berbagai manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi Bano, dkk (2023). Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh pegawainya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para pegawainya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh pegawai akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bano, dkk (2023).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, dalam melaksanakan tugasnya pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Sinambela, 2019). Kinerja pegawai adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada, pegawai merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi Mangkunegara (2019).

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar merupakan salah satu dinas yang ada di Kabupaten Gianyar sudah seharusnya mampu meningkatkan kinerja pegawai, tetapi justru sebaliknya terjadinya penurunan kinerja pegawai yang terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala dinas pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak,

Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar, mengenai tidak tercapainya bantuan hukum terkait kasus pidana dan perdata pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar Tahun 2021-2023 dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Daftar Pidana dan Perdata Perempuan dan Anak yang berhadapan dengan Hukum di Kabupaten Gianyar Tahun 2021-2023

Sistem Peradilan	Tahun 2021 (%)		Tahun 2022 (%)		Tahun 2023 (%)	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Pidana	75	77,82	80	77,21	85	67,5
Perdata	80	77,82	85	77,21	90	67,5

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dimana tidak tercapainya kasus bantuan hukum terkait pidana dan perdata pada anak dan Perempuan pada tahun 2022 hanya mencapai 77,21% dan tahun 2023 mengalami penurunan realisasi sebesar 67,5%, dimana yang seharusnya kebijakan manajemen pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar setidaknya mencapai target yang direncanakan.

Peningkatan kinerja pegawai di sebabkan beberapa faktor salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka (Razak, dkk., 2019).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Nurhuda, dkk (2019). Gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2019).

Hasil wawancara peneliti dengan lima orang pegawai menemukan fenomena yang terjadi mengenai gaya kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator kharisma. Kharisma gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap ketidakpuasan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan tidak puas terhadap sikap pemimpin. Maka ini merupakan suatu hal yang berdampak terhadap kinerja pegawai tersebut. Permasalahan yang ditemukan adalah ketidakpuasan pegawai terhadap pimpinan, dimana kurangnya gaya kepemimpinan yang berkarisma didalam memberikan koordinasi didalam melakukan tugas yang diberikan. Kepemimpinan karismatik idealnya mampu menginspirasi anggota timnya agar tetap produktif dalam kondisi kerja apapun, termasuk bekerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH), sehingga

membuat pegawai lebih produktif didalam menyelesaikannya tugas yang diberikan.

Dengan kurangnya koordinasi antara pemimpin dengan pegawai membuat adanya rasa kekecewaan pegawai saat menyampaikan kendala apa yang didapat saat bekerja. Pegawai juga merasa tidak dirangkul dan diperhatikan saat melakukan pekerjaannya dengan maksimal hingga kepuasan pegawai terhadap sikap pemimpin tidak puas. Efek dari kurang harmonisnya hubungan pemimpin dengan pegawai membuat kinerja yang diberikan untuk perusahaan menurun.

Keberhasilan dan kegagalan yang dialami oleh perusahaan sangat ditentukan oleh peran kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang ditekuninya dapat terlihat dari adanya rasa semangat yang ditunjukkan pekerja dalam bekerja. Pegawai dapat menjadi bersemangat dalam mencapai standar kerja yang ditentukan perusahaan karena pegawai merasa senang dan nyaman dengan pekerjaan yang ditekuninya tersebut Indrayana (2019).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas Herlambang dan Murniningsih (2021). Sinambela (2019) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaanya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan

pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Hasil wawancara peneliti dengan lima orang pegawai menemukan fenomena yang terjadi mengenai kepuasan kerja pegawai yaitu mengenai pekerjaan yang dilakukannya, dimana pegawai merasa pekerjaan yang diterimanya relatif sangat banyak dan menyebabkan pegawai merasa jenuh serta lelah di dalam bekerja. Pegawai yang loyal dan produktif terjadi apabila terbangunnya rasa kepuasan dari dalam diri pegawai, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas serta variabel-variabel lainnya.

Selain faktor kepuasan kerja, disiplin kerja memiliki peran penting didalam meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap Pegawai. Kesadaran Pegawai diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi Pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi. Selain itu instansi sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan berlaku bagi semua Pegawai. Hasibuan (2019 : 194).

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Nurhuda, dkk 2019). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai

suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku Alsafadi & Altahat (2021).

Fenomena yang terjadi mengenai disiplin kerja pegawai mengenai indikator absensi, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan mendapat ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh pegawai dalam disiplin bekerja, ada yang tidak tepat waktu masuk kantor, menunda tugas kantor, ada pegawai yang tidak mengikuti apel sore dan tidak memanfaatkan sarana kantor dengan baik. Kemudian ada pegawai yang tidak menggunakan waktu kerjanya dengan bekerja tetapi digunakan untuk kepentingan lain misalnya pergi keluar atas dasar keperluan pribadi pada jam kerja. Ada pegawai yang hanya berbincang-bincang dengan rekan kerjanya dan apabila pimpinan tiba-tiba hadir di ruang kerja maka pegawai seolah-olah sangat sibuk. Seperti yang diketahui bahwa ketidakdisiplinan pegawai ini akan berdampak pada tugas yang diberikan, tugas tersebut akan terganggu penyelesaiannya.

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar merupakan salah satu dinas yang ada di Kabupaten Gianyar sudah seharusnya mampu meningkatkan disiplin kerja, tetapi justru sebaliknya terjadinya penurunan disiplin kerja pegawai yang terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala dinas pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar, mengenai absensi yang dilakukannya, dimana pegawai merasa pekerjaan yang

diterimanya relatif sangat banyak dan menyebabkan pegawai merasa jenuh serta lelah di dalam bekerja sehingga pegawai melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa ijin. Berikut ini adalah tabel absensi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar Tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Absensi Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar Tahun 2023

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Senyatanya (Hari)	Persentase (%)
	A	B	C	D=BxC	E	F=D-E	G=E: (Fx100%)
1	Januari	54	25	1.350	40	1.310	2,96
2	Februari	54	23	1.242	50	1.192	4,02
3	Maret	54	25	1.350	55	1.295	4,07
4	April	54	24	1.296	30	1.266	2,31
5	Mei	54	24	1.296	35	1.261	2,70
6	Juni	54	19	1.026	20	1.006	1,94
7	Juli	54	26	1.404	65	1.339	4,62
8	Agustus	54	25	1.350	60	1.290	4,44
9	September	54	24	1.296	31	1.265	2,39
10	Oktober	54	27	1.458	53	1.405	3,46
11	November	54	25	1.350	39	1.311	3,63
12	Desember	54	23	1.242	66	1.176	5,31
Total			290	14.517	290	15.660	544
Rata-rata			24,1	1.209	24,1	1.305	45,3

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 dimana tingginya tingkat absensi terlihat dari jumlah absensi pegawai yang ijin, sakit dan tanpa keterangan. Tingginya tingkat absensi pegawai pada tahun 2023 mencapai 3,48% dimana yang

seharusnya kebijakan manajemen pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Gianyar maksimal 3% Ardana (2021). Beberapa pegawai juga melakukan pelanggaran seperti datang terlambat. Pegawai juga kurang fokus di dalam bekerja, sehingga berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Bano, dkk (2023) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Awan dan Jehanzeb (2022), dimana menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan Song, dkk., (2023) mengungkapkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Kandi, dkk (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Azmy, dkk (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun adapun hasil yang berbeda ditemukan oleh Evitasari, dkk., (2023) dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Hasil yang sejalan ditemukan oleh Hariadi dan Muafi (2022) dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai selain faktor gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang penting terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai Abdelwahed, *et al.*, (2023).

Temuan yang dilakukan Alkandi, *et al.*, (2023) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Indrayana (2019) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jayaraman, *et al.*, (2023) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memon, *et al.*, (2023) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun adapun hasil yang berbeda yang diungkapkan Prasetyono, *et al.*, (2023) dimana kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Abdelwahed, *et al.*, (2023) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta disiplin kerja mampu memediasi secara positif pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Andriansyah, dkk (2023) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Botha dan Steyn (2023) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai dan mampu memediasi disiplin kerja terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, namun adapun hasil yang berbeda dilakukan oleh Kafetzopoulos dan Gotzamani (2022) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sejalan ditemukan oleh Puni, dkk (2020) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Temuan yang dilakukan Sukanto, *et al.*, (2022) mengatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Santoso dan Oktafien (2021) mengungkapkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Chrisnanto dan Riyanto, (2020) menemukan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memon, *et al.*, (2023) mengungkapkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun adapun hasil yang berbeda yang diungkapkan Azzahra, *et al.*, (2019) dimana disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah ditemukan dan *research gap* yang telah ungkapkan, dimana adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, pokok permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja?

- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja?
- 6) Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
- 7) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- 4) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.
- 5) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja.
- 6) Untuk menganalisis dan menjelaskan peran mediasi disiplin kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- 7) Untuk menganalisis dan menjelaskan peran mediasi disiplin kerja pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

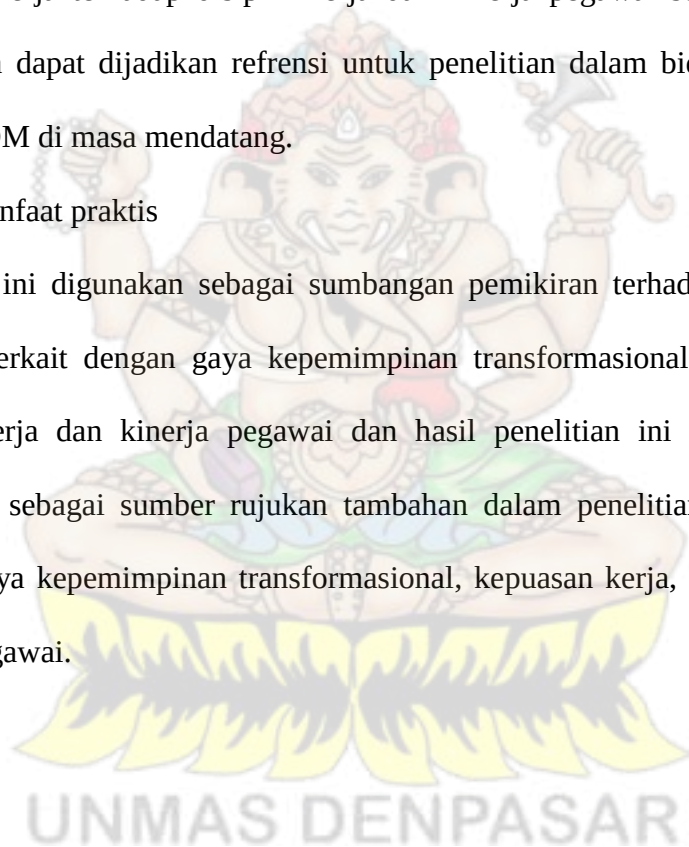
Manfaat penelitian adalah untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan, penyelesaian operasional dan kebijakan.

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dan pengetahuan wawasan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai serta penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian dalam bidang yang terkait dengan SDM di masa mendatang.

2) Manfaat praktis

Penelitian ini digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai dan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber rujukan tambahan dalam penelitian lanjutan terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran dalam memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan.

Teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu, akan terus medesak sampai tujuannya tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2019).

Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang telah diperhitungkan kedalam rencana perusahaan yang lebih mudah untuk dicapai kinerjanya sesuai dengan apa yang telah diatur kedalam visi dan misi sebuah perusahaan. *Goal setting* memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja pegawai atau seorang individu. Dengan adanya sasaran (*goal*) pegawai akan memiliki tujuan yang ingin dicapai pegawai

itu sendiri. Pegawai akan merasa tertantang (*challenge*) dengan adanya sasaran yang lebih sulit sehingga kinerja seorang pegawai akan meningkat. Namun sebaliknya, jika seorang pegawai tidak mampu akan timbul yang namanya ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan terhadap pimpinan, disiplin kerja, yang akan menimbulkan penurunan tingkat komitmen organisasi itu sendiri.

Faktor *feedback* pun dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Sasaran yang tercapai akan memiliki nilai yang sangat tinggi karena adanya insentif yang akan diberikan oleh perusahaan pada pegawai tersebut. Adanya insentif sehingga pegawai termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam Upaya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Teori Perilaku

1) Pengertian Perilaku

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan arti yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya, dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2019).

Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling

Nampak sampai yang tidak tampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan (Okviana, 2019).

Perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai frekuensi spesifik, durasi dan tujuan baik disadari maupun tidak. Perilaku adalah kumpulan berbagai faktor yang saling berinteraksi Wawan (2019), dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan.

2) Jenis-jenis perilaku

Jenis-jenis perilaku menurut Okviana(2019):

- a) Perilaku sadar, perilaku yang melalui kerja otak dan pusat susunan Saraf.
- b) Perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau instingtif.
- c) Perilaku tampak dan tidak tampak.
- d) Perilaku sederhana dan kompleks
- e) Perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian kinerja pegawai

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh pegawai akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja, berikut ini akan di kemukakan definisi - definisi mengenai kinerja menurut berapa ahli. Kinerja pegawai

didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama Robbins (2019). Menurut Sinambela (2019) Kinerja Pegawai adalah seperangkat hasil yang dicapai dan mrujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mangkunegara (2019) kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Boakye, dkk (2023)) kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Akkas (2023) mengatakan kinerja pegawai adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja pegawai mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Jadi dapat di simpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan).

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada dua faktor menurut Priska, dkk (2020) yaitu :

1) Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan yang memiliki kepercayaan diri akan potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor disiplin kerja

Disiplin kerja terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi kondisi kerja yang dapat membentuk suatu motivasi yang dapat menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.3.3 Metode pengukuran kinerja pegawai

Terdapat beberapa metode yang diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada pegawai. Menurut Abun, *et al.*, (2021) sebagai berikut:

1) Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)

Sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan disiplin kerja) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.

2) Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*)

Dilakukan dengan cara membuat peringkat pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satuatau banyak ciri.

3) Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada pegawai dengan membuat peta dari semua pasangan pegawai yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4) Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan pegawai menjadi 5 hingga 10 kelompok kurvanormal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja pegawai, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi pegawai.

5) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan pegawai pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6) *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

7) *Management by Objectives* (MBO)

Dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap pegawai yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

8) *Electronic Performance Monitoring*

Dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang pegawai per hari dan kinerjanya.

2.1.3.4 Indikator kinerja pegawai

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator dari Jayaraman, *et al.*, (2023), yang menyatakan terdapat lima indikator yaitu:

1) **Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari penilaian terhadap pegawai berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

2) **Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) **Ketepatan waktu**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat komitmen dan tanggung jawab seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.1.4 Gaya kepemimpinan transformasional

2.1.4.1 Pengertian Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka Razak, dkk (2019). Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Nurhuda, dkk (2019).

Gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2019).

Robbins (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Wijonarko, (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan transformasional dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut

akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi..

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Vintila (2023), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional pada seseorang yaitu :

1. Memiliki strategi yang jelas
Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian
Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota
Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim
Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.4.3 Indikator-indikator Gaya kepemimpinan transformasional

Adapun enam indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut penelitian Awan dan Khawaja (2023) sebagai berikut :

1) Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, mantap dan menjadi prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analitis dengan kata lain kemampuan analitis harus tercermin pada kemampuan diagnostic yang tepat sehingga keputusan yang diambil tepat untuk menyelesaikan permasalahan.

2) Keterampilan berkomunikasi

Memberikan perintah, petunjuk pedoman, dan nasihat. Komunikasi yang baik harus dimiliki oleh pemimpin sangatlah penting karena berkaitan dengan tugasnya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya. Keberanian

haruslah menjadi bagian dari gaya hidup dan pola kerja seorang pemimpin, pemimpin yang berani tidak akan membiarkan kesulitan apapun menahan atau menghalangi niat, untuk bertindak dan melakukan sesuai misi dan keyakinan.

4) Kemampuan mendengar

Sifat pemimpin dalam mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya. Selain pandai berkomunikasi pemimpin juga harus memiliki kemampuan mendengar, sifat pemimpin yang selalu mau mendengar pendapat atau saran dari orang lain termasuk bawahan akan dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh bawahan (dalam hal ini guru dan pegawai), karena mereka merasa dihargai dan didengarkan, selain itu pemimpin yang memiliki kemampuan mendengar akan sangat dihargai oleh bawahannya.

5) Ketegasan

Menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan juga sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebab agar bawahan tidak semena-mena dan tugas yang diberikan akan selesai tepat waktu. Pemimpin yang memiliki sifat tegas akan membuat bawahan akan disiplin dalam setiap penyelesaian tugasnya

6) Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk

membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2.1.5 Kepuasan kerja

2.1.5.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas Herlambang dan Murniningsih (2021). Sinambela (2019) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Kepuasan kerja menurut Muliawati dan Frianto (2020) adalah respon emosional terhadap penilaian oleh seorang individu berdasarkan dari hasil nilai-nilai yang dirasakan pada suatu pekerjaan.

Alfranssyah, et al (2023) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Hastuti dan Muafi (2022) kepuasan kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang

dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Alkandi, *et al.*, (2023) ada empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai yaitu :

- 1) Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*).

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

- 2) Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Pegawai

menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil, dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual,

dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*).

Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar pegawai lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.

4) Kolega yang suportif (*supportive colleagues*). Individu mendapat

sesuatu yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian pegawai, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan opini-opini pegawai, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka.

2.1.5.3 Indikator kepuasan kerja

Adapun beberapa indikator - indikator kepuasan kerja mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ali, *et al.*, (2023) bahwa kepuasan kerja terbagi menjadi lima antara lain kepuasan terhadap:

1) Pekerjaan

Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat, akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar sedangkan pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan.

2) Pengawas

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Pengawas secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan - peraturan.

3) Rekan kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individu.

2.1.6 Disiplin kerja

2.1.6.1 Pengertian disiplin kerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan

yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Nurhuda, dkk 2019). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku Alsafadi & Altahat (2021).

Menurut Rivai, disiplin kerja merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. (Rivai, 2019). Disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. (Sutrisno, 2019).

Disiplin kerja dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para pegawai agar pegawai mau berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan (Nurhuda, dkk, 2019).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan disiplin kerja adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting.

2.1.6.2 Faktor-faktor disiplin kerja

Menurut Santoso dan Oktafien (2023) ada empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat disiplin kerja pegawai yaitu :

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi- konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

2.1.6.3 Indikator disiplin kerja

Adapun beberapa indikator - indikator disiplin kerja mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Chrisnanto dan Riyanto (2020) bahwa disiplin kerja terbagi menjadi lima antara lain kepuasan terhadap:

- 1) Produktivitas kerja

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi didalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

2) Tingkat absensi

Apabila kedisiplinan kerja pegawai menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulang, sering keluar pada jam istirahat.

3) Tata cara kerja

Rendahnya kedisiplinan kerja pegawai dapat dilihat dari tata cara kerja pegawai, dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa pegawai tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada pegawai.

4) Kesadaran bekerja

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja pegawai adalah kecerobohan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

5) Tanggung jawab

kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

2.2 Penelitian terdahulu

Hasil - hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu ini dapat disusun sebagai berikut.

1. Penelitian yang di lakukan Awan dan Jehanzeb (2023) dengan judul *How CEO transformational leadership impacts organizational and individual innovative behavior: collaborative HRM as mediator*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.
2. Penelitian yang di lakukan Bano, *et al* (2023) dengan judul *The effect of leadership and teamwork on employee loyalty and organizational trust as a mediating variable*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.
3. Penelitian yang di lakukan Nurhuda, *et al* (2019) dengan judul *Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance*. Adapun persamaan penelitian

sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

4. Penelitian yang di lakukan Razak, *et al* (2019) dengan judul *Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.
5. Penelitian yang di lakukan Song, *et al* (2023) dengan judul *Mechanisms of Organizational Cultural Tightness on Work Engagement during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Role of Transformational Leadership*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.
6. Penelitian yang di lakukan Azmy, *et al* (2023) dengan judul *The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and*

Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

7. Penelitian yang dilakukan Evitasari, dkk (2023) dengan judul *Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance.* Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
8. Penelitian yang dilakukan Hariadi dan Muafi (2022) dengan judul *The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees.* Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

9. Penelitian yang di lakukan Kandi, *et al* (2022) dengan judul *Impact of transformative leadership on employee performance in mediation with job satisfaction*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
10. Penelitian yang di lakukan Chen dan Shao (2022) dengan judul *Feminine traits improve transformational leadership advantage: investigation of leaders' gender traits, sex and their joint impacts on employee contextual performance* Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
11. Penelitian yang di lakukan Abdelwahed, *et al* (2023) dengan judul *Predicting employee performance through transactional leadership entrepreneur's passion among the employees of Pakistan*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

12. Penelitian yang dilakukan Andriansyah, *et al* (2023) dengan judul *Employee performance as mediated by organisational commitment between transactional leadership and role ambiguity*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
13. Penelitian yang dilakukan Botha dan Steyn (2023) dengan judul *Employee voice as a behavioural response to psychological contract breach: The moderating effect of leadership style*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
14. Penelitian yang dilakukan Kafetzopoulos dan Gotzamani (2022) dengan judul *The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti kepuasan kerja dan disiplin kerja. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap disiplin kerja.

15. Penelitian yang dilakukan Puni, *et al* (2021) dengan judul *The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
16. Penelitian yang dilakukan Santoso dan Oktafien (2021) dengan judul *The Effects Of Work Discipline On High Employee Performance*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
17. Penelitian yang dilakukan Chrisnanto dan Riyanto (2020) dengan judul *The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

18. Penelitian yang di lakukan Azzahra, dkk (2019) dengan judul *The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
19. Penelitian yang di lakukan Sukamto, dkk (2022) dengan judul *Improving Job Satisfaction And Employee Performance: A Study On The Application Of Work Discipline And Hypnotherapy Training At Widyagama University Malang*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, serta perbedaan lokasi penelitian. Hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

