

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini peran sumber daya manusia sangatlah berperan aktif terhadap pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Menurut Triastuti, (2018:50) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang menitik beratkan pada unsur sumber daya manusia. Setiap perusahaan selalu memiliki sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan, tujuan tersebut adalah diantaranya mendapatkan keuntungan yang besar sehingga dapat membantu tercapainya tujuan-tujuan lain yang dimiliki oleh perusahaan.

Banyak perusahaan menyadari bahwa unsur SDM sangat berperan aktif terhadap suatu perusahaan dalam segi keunggulan bersaing mereka membuat berbagai macam strategi dan inovasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan oleh karena itu sumber daya manusia menjadi unsur yang paling vital bagi perusahaan karena perannya menerapkan strategi sangat penting sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tentu akan menjadi harapan bagi setiap perusahaan jika suatu dalam perusahaan bisa mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tentu akan mendapatkan kinerja yang optimal sesuai yang diinginkan perusahaan. Menurut Safitri (2016:01) sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi tersebut. Setiap perusahaan apapun bentuknya dan jenisnya, akan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi kesuksesan dari suatu perusahaan. Untuk itu,

perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tentunya setiap pelaku didalamnya memiliki potensi seperti keahlian, pikiran dan lain-lain dalam suatu perusahaan dapat dimanfaatkan potensinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Suatu perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas dari setiap kinerja pegawai yang dimilikinya, dalam halnya pegawai adalah asset yang penting dalam suatu perusahaan maka dari itu pemimpin harus memberikan dukungan yang baik bagi setiap karyawan.

Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok orang karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2021:95).

Menurut Pane dan Fatmawati (2017:67) kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Josephine dan Harjanti (2017:02) kinerja karyawan merupakan pengukuran hasil penanganan terhadap pekerjaan yang bisa dilakukan karyawan yang diukur dari kualitas dan kuantitas. Ukuran dari perspektif kualitas menunjukkan hasil pekerjaan didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh perusahaan, dan ukuran kuantitas didasarkan pada tingkat penyelesaian atau jumlah unit yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan karyawan. Oleh karena itu berbagai upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang paling serius karena dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut.

Menurut Hariandja (2015) untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kinerja yang meningkat dan memuaskan dalam suatu perusahaan, karyawan harus dapat mempertahankan kinerjanya dengan cara mempertahankan prestasi kerja kuantitas, kualitas dan kemampuan yang didukung dengan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hal tersebut dapat menimbulkan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja baik dalam individual maupun secara kelompok yang akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang baik sangatlah diharapkan oleh perusahaan, karena jika semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang baik maka produktivitas dari perusahaan secara keseluruhan akan meningkat dan tentunya tujuan yang diharapkan dapat dicapai serta dapat diwujudkan.

Menurut Mangkunegara (2016:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edison (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka kantor perlu mengetahui sasaran kinerja. Seorang pegawai dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap pegawai ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri pegawai dan jika tidak dapat diatasi maka pegawai tersebut akan mengalami penurunan semangat kerja dan disiplin kerja. Untuk mencapai kinerja yang tinggi pimpinan perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan dan disiplin kerja karyawan.

Setiap individu tentunya memiliki kualitas dan kuantitas yang berbeda-beda, begitupun dengan pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang. Untuk melihat kualitas dan kuantitas dari masing-masing pegawai maka perusahaan tentunya melakukan penilaian kinerja.

Dalam kaitan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, maka Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang sangat membutuhkan pegawai yang memiliki komitmen dan disiplin yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan. Disiplin kerja merupakan salah satu komponen yang turut menentukan baik buruknya kinerja seseorang. Pegawai yang disiplin dalam bekerja akan cenderung

untuk melakukan segala aktivitasnya sesuai dengan tata aturan, standar maupun tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya. Kepatuhan terhadap peraturan maupun standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen merupakan jaminan keberhasilan pencapaian tujuan oleh individu dalam organisasi yang bersangkutan yang pada gilirannya akan mempengaruhi standar kinerja organisasi tersebut.

Kepemimpinan Transformasional merupakan satu proses dimana individu berinteraksi dengan individu lain dan menciptakan satu hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikutnya. Menurut Bass (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Denim dan Siregar (2015:12) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditentukan. Menurut Michael (2015:7) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu metode kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menurut (Pradita, 2017:161) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut hasil penelitian Mamahit (2016:3460) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Demikian dengan Yholanda Prisanti ddk (2018) yang melakukan penelitian pada PT Orindo Alam Ayu Denpasar juga menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tujuan-tujuan yang direncanakan. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dalam mencapai target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan salah satunya dapat dilihat dari disiplin kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Disiplin kerja adalah sikap hormat dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mulyadi (2015:181) disiplin kerja adalah kesetiaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di perusahaan.

Disiplin kerja pada umumnya disiplin yang baik terdapat apabila karyawan datang ke kantor atau perusahaan dengan teratur dan tepat pada waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya, apabila menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan, dan mengikuti cara kerja yang

ditentukan oleh perusahaan dan apabila menyelesaikan dengan semangat yang baik.

Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan pengertian disiplin itu sendiri adalah suatu ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atas dasar adanya kesadaran atau keinsyafan bukan adanya unsur paksaan.

Menurut Mulyadi (2015:181) disiplin kerja adalah kesetiaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Ravai (2015:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para Manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja menurut (Sinambela, 2012:5) mengatakan berbagai teori menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Hal ini didukung pula hasil penelitian Saraswati dkk (2021) bahwa Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini jika dicermati lebih lanjut variabel disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam artian semakin tinggi

disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Berdasarkan pendapat di atas dapat dilihat bahwa disiplin kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang tersebut maka pegawai dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan. Akan tetapi peraturan tersebut tidak sepenuhnya diikuti oleh pegawai-pegawai terutama dalam hal kehadiran di Kantor. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil para penelitian yang peneliti lakukan dengan melakukan wawancara kepada beberapa pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang menyatakan bahwa kedisiplinan di kantor tersebut dinilai masih belum maksimal terutama dalam hal kehadiran. Menurut mereka hal tersebut terjadi karena beberapa faktor diantaranya adalah karena faktor macet dipagi hari terutama bagi pegawai yang tinggal lumayan jauh dari kantor atau karena pegawai tersebut memang kurang disiplin. Berikut adalah data rekapitulasi absensi pegawai pada tahun 2018.

**Tabel 1.1**  
**Absensi Pegawai Tahun 2018**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Total Keterlambatan</b>	<b>Total Tepat Waktu</b>	<b>Rata-rata Kurang Jam Kerja</b>
Januari	120	46	74	1 jam 44 menit
Februari	120	26	94	2 jam 09 menit
Maret	120	33	87	1 jam 32 menit
April	120	51	69	1 jam 35 menit
Mei	120	36	84	2 jam 08 menit
Juni	120	62	58	0 jam 48 menit
Juli	120	45	75	1 jam 38 menit
Agustus	120	63	57	1 jam 26 menit
september	120	71	49	1 jam 38 menit
Oktober	120	53	67	1 jam 18 menit
November	120	63	57	1 jam 06 menit
Desember	120	46	74	1 jam 13 menit

Sumber : Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang 2018

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang cukup tinggi yaitu pada bulan september sebanyak 71 pegawai dan paling sedikit pada bulan februari yaitu sebanyak 26 pegawai. Akan tetapi untuk nilai rata-rata kurang jam kerja yang paling tinggi berada pada bulan februari yaitu sebanyak 2 jam 8 menit dan yang paling rendah diantara beberapa bulan tersebut yaitu bulan juni dengan total rata-rata 48 menit. Maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa diantara pegawai tersebut yang masih kurang disiplin dalam hal kehadiran padahal setiap pegawai telah diberikan toleransi waktu 30 menit dari batas waktu yang telah ditetapkan kantor yaitu 7:30 sehingga batas waktu maksimal kedatangan adalah 08:00. Kemudian pegawai yang datang terlambat dapat mengganti kekurangan jamnya setelah jam pulang yang telah ditentukan oleh kantor.

Selain disiplin kerja, variabel pengalaman kerja juga mempunyai peranan yang penting dalam pencapaian target produksi pada kinerja karyawan. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan, serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Semakin seorang karyawan berpengalaman dalam pekerjaannya, akan dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawannya serta meningkatkan kinerja bagi perusahaan. Menurut Octavianus dan Adolfini dalam Sutrisno (2016) pengalaman kerja adalah suatu dasar / acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung

jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Menurut Purwanto dan Hermani dalam Trijoko (dalam Mariam, 2017) pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dengan pengalaman yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Latihan berulang-ulang akan memperkuat dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seseorang.

Hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan menurut Saraswati (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan akan membantu mereka dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Demikian pula hasil penelitian Pandita ddk (2021) bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang yang merupakan perusahaan yang bergerak Di bidang pemerintahan yang terletak di Jalan Gatot Subroto VI No, J22, Dauh Puri Kaja Denpasar Utara dapat diketahui bahwa kantor tersebut telah menetapkan kinerja yang baik sesuai aturan kantor namun kinerja karyawan dan Disiplin karyawan masih sangat rendah di tahun 2018. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap pemenuhan tujuan kantor tersebut dengan judul “Pengaruh

Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Di Denpasar”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang?
2. Apakah Disiplin Kerja Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang?
3. Apakah Pengalaman Kerja Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan perusahaan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang

#### 1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan muncul dari penelitian ini adalah Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan antara lain sebagai berikut :

##### 1. Kegunaan Teoritis :

- a. Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

##### 2. Kegunaan Empiris

###### a. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi diri-sendiri dan juga bagi adik-adik yang nantinya melakukan penelitian dengan obyek yang sama dan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

###### b. Bagi Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang

Dapat menjadi referensi bagi Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang untuk memanfaatkan penelitian ini dalam menetapkan kebijakan perusahaan dan sumbangan pemikiran dalam masalah yang dihadapi oleh perusahaan untuk meningkatkan disiplin kerja. Jika disiplin kerja karyawan dilaksanakan dengan baik akan dapat memperlancar tujuan suatu perusahaan.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bacaan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

###### 1) Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang memiliki vision (visi) yang jelas, vision dalam arti sebenarnya adalah pemimpin masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Setiap pemimpin harus memiliki *inspiration* (memberi inspirasi), *strategi orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity*, *Organizational Sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan *Nurturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan dengan bawahan atau karyawan lainnya agar betah dan semangat bekerja dengannya).

Menurut Michael (2015:7) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu metode kepemimpinan yang memotivasi

pera pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasih diri, bukan demi perasaan aman.

Menurut Ramadhani, dalam Robbins dan Judge (2014:4) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

## 2) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini indikator variabel kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Bss (2015) yaitu :

- a. Pengaruh idealis (*Idealizad influence*) yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis. Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Sumber inspirasi (*Inspirational motivation*) yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi karyawan dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan karyawan. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, diperlihatkan dari

antusiasme dan optimisme yang tinggi. Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama.

- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual simulation*) pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatif.
- d. Pertimbangan individu (*Individualized consideration*) yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinnya. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing karyawan untuk berprestasi dan berkembang.

### 2.1.2 Disiplin kerja

#### 1) Konsep Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap hormat dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mulyadi (2015:181) mengemukakan disiplin kerja adalah kesetiaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku diperusahaan. Menurut Rivai (2015:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah

suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

## 2) Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Siswanto (2016) yaitu :

### a. Frekuensi Kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

### b. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

### c. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari ketaatan pada peraturan kerja

#### d. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antara sesama pegawai.

### 2.1.3 Pengalaman kerja

#### 1) Konsep pengalaman kerja

Menurut Octavianus dan Adolfina dalam Sutrisno (2016) pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani, mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktifitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Sedangkan Menurut Purwanto dan Hermani (2017) pengalaman kerja adalah pengetahuan atau ketrampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

#### 2) Indikator Pengalaman Kerja.

Beberapa faktor hal yang menentukan pengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja menurut foster (dalam Rizki, 2017) yaitu:

a. Lama waktu atau masa kerja yaitu :

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yaitu :

Pengetahuan menunjukkan pada konsep, prinsip, produser, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yaitu :

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

d. Jenis pekerjaan yaitu :

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan seorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Dari kedua definisi konsep pengalaman kerja dan indikator pengalaman kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan suatu konsep elemen yang sangat diperlukan oleh setiap orang dalam dunia kerja yang mana tujuannya untuk memperoleh hasil yang memuaskan.

### 2.1.4 Pengertian kinerja

#### 1) Konesp Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2016:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kedepannya.

Menurut Edison (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Fahmi (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 2) Indikator Kinerja.

Indikator kinerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Setiawan (2014:147) adalah sebagai berikut:

##### a. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja dan jumlah kehadiran.

c. Tingkat kehadiran

Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

d. Kerja sama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

e. Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

### 2.1.5 Hubungan antar variabel.

1. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya.

2. Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja

Menurut Waridin (2014) menyatakan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap

peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah lakudan perbuatan. Hal demikian membuktikan bilah kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jadi, hubungan antar variabel disiplin kerja dengan kinerja adalah disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 3. Hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

Saraswati (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan akan membantu mereka dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Jika pengalaman kerja yang dimiliki karyawan suda lama maka kinerja yang bisa dihasilkan akan semakin banyak.

## 2.2 Hasil penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian tedahulu dapat dipakai sumber pembanding dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya.

1. Penelitian dilakukan oleh Kadek Manik Oko Mahendra (2015) Universitas Udayana dengan judul pengaruh kepemimpinan Transformasional, disiplin kerja, Dan Burnout Pada kinerja Karyawan Arma Museum and Resort. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan pengaruh disiplin kerja pada kinerja

karyawan. Pengaruh burnout pada kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Arma Museum and Resort, sampel yang diambil sebanyak 52 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda, uji ketepatan model (Uji F), dan Uji t. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan intranformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan variabel burnout berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan. Saran penelitian ini, pemimpin sebaiknya selalu memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahannya, pihak manajemen harus lebih tegas dan tidak segan-segan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan, dan pihak manajemen memberikan tambahan jam istirahat, sehingga karyawan tidak kelelahan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Penelitian dilakukan oleh Pakpahan (2015) Universitas Bangka Belitung dengan judul pengaruh pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Plaza Ramanayana. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara pengalaman kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Plaza Rama Yana PangkalPinang. Adapun kesamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang sumber daya manusia terutama tentang pengalaman kerja dan kinerja karyawan. Adapun perbedaan anatara penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang adalah terdapat perbedaan pada tempat penelitian.

3. Penelitian dilakukan oleh Purwanto (2016) dengan judul Pengaruh Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Utama Semarang. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbaikan mobil masi dijumpai tingakat kinerja beberapa karyawan rendah seperti masi terdapat kualitas kerja yang rendah, jumlah perbaikan mobil belum mencapai target, kemandirian karyawan masi rendah, dan tingkat komplain darin pelanggan tinggi. Hal tersebut diduga dikarekan terdapat pengalama kerja karyawan yang kurang baik dan disiplin kerja karyawan yang dinilai masih rendah. Hasil dari Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh yang diberikan oleh pengalaman kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bintang Utama Semarang. Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan variabel pengalaman kerja, disiplin kerja dan pencapaian target, sedangkan perbedaannya adalah terletak pada tempat penelitian dan tahun penelitiannya.
4. Ghassani, (2014) Universitas DiPonegoro dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja budaya organisasih terhadap kinerja karyawan pada PT. Nasmoco Pemudah Semarang Section Bengkel. Dalam sebuah organisasih, semua personil didalamnya baik di jajaran manajerial maupun operasional, bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasih. Kinerja organisasih sangat tergantung pada kemampuan atau kompetensi personil tersebut. PT. Nasmoco pe mudah semarang adalah instansi swasta yang bergerak di bidang otomotif dan memiliki beberapa bidang usaha,yaitu penjualan mobil, penjualan suku cadang dan pemeliharaan atau servis (bengkel) berkala, dimana *section* servis (bengkel) ini dituntut untuk selalu melayani kebutuhan pelanggan dengan menghasilkan jasa dengan

kualitas terbaik, agar jumlah unit entry mobil yang masuk ke dalam bengkel Nasmoco Pemuda terus meningkat. Akan tetapi, pada tahun 2013 terjadi ketidaktercapaian target unit entry mobil di bengkel Nasmoco Pemuda. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala bengkel belum mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. Nasmoco Pemuda Semarang *Section* Bengkel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel 70 karyawan dimana seluruh karyawan tersebut akan diteliti. Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel kepemimpinan Transformasional, disiplin kerja dan juga pencapaian target produksi, sedangkan perbedaan berada di tempat penelitian dan tahun penelitian.

5. Lestari (2017) Universitas Lampung dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kirim Miwon Foods Lampung Timur. Masalah yang dihadapi oleh PT Kirim Miwon Foods adalah jumlah produksi tidak mencapai target dan tingginya tingkat absensi. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan SPSS. Persamaan dalam penelitian ini adalah pencapaian target, sedangkan perbedaan terletak pada tempat penelitiannya.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014), dengan judul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perbankan Sulawesi Tenggara. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan bahwa

pengujian dari hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan Perbankan Sulawesi Tenggara.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian tersebut yaitu memiliki kesamaan variabel X berupa kepemimpinan dan variabel Y berupa kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi, objek, dan tahun penelitian.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Ujang (2015) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung. Berdasarkan pada hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KJKS BMT Tamziz Bandung. Semua variabel berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, dimana besarnya pengaruh simultan 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Dengan demikian pihak perusahaan dalam hal ini perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Persamaan penelitian ini adalah menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah pada tahun penelitian dan tempat penelitiannya.
8. Penelitian dilakukan oleh Tintami (2014) dengan judul pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja (Studi Kasus Karyawan Mandor Bagian

produksi djarum coklat pada PT. Djarum Unit kerja SKT Megawon II Kudus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah salah satu variabel menggunakan kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah menggunakan dua variabel terikat yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan.

9. Penelitian dilakukan oleh Suhana (2014) dengan judul *Relation ship Analysis of Transformation Leadership Style, Organization Commitment and Performance employes (Studi in people Creditting Bank (BPR) in Central Java, Usahawan No.TH XXXVI, hal. 47-53*. Hasil penelitian menguji perilaku kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepervayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreatifitas dan menekankan pengembangan kerja berpengaruh secara positif pada komitmen karyawan dan meningkatkan kinerja kerja. Persamaan ini adalah salah satu variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan perbedaannya adalah pada tempat penelitiannya.