

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan yang baik itu jangka pendek dan jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Menurut Ardana, dkk. (2013:3). Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Untuk menghadapi tantangan tersebut perlu ada sosok pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang kuat dalam mengorganisir sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi dan kinerja pegawai dapat diwujudkan. Oleh karena manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan perusahaan, maka seorang pemimpin harus mampu mengorganisir dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia tersebut, dalam mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut tidak cukup hanya dilaksanakan oleh seorang pimpinan saja, perlu adanya dukungan dan sinergi yang baik dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dukungan dan sinergi itu baru bisa diwujudkan jika terdapat kepemimpinan transformasional, karena sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri.

Kinerja pegawai adalah suatu hal yang penting bagi kemajuan perusahaan di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan kinerja pegawai yang baik akan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pengunjung. Di dalam mengevaluasi kinerja pegawainya, UPTD. PBB Kecamatan Mengwi menyebarkan angket kepada pengunjung tentang kualitas pelayanan pegawai yang terlihat pada Tabel 1.1 pada UPTD PBB Tahun 2018-2020 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Persentase Kualitas Pelayanan Kepada Pengunjung Pada UPTD. PBB
Kecamatan Mengwi Tahun 2018 - 2020

Tahun	Jumlah komentar	Baik		Sedang		Kurang Baik	
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
2018	150	100	84%	35	11%	15	5%
2019	50	30	81%	15	12%	5	7%
2020	30	15	80%	10	10%	5	10%

Sumber : UPTD. PBB Kecamatan Mengwi.

Dari Tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa terjadi penurunan komentar baik terhadap kualitas pelayanan pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi dari tahun 2018 yaitu sebesar 84%, tahun 2019 yaitu sebesar 81%, dan pada tahun 2020 yaitu sebesar 80%. Selain itu, terjadi peningkatan keluhan dari pengunjung dari tahun 2018 yaitu sebesar 5%, tahun 2019 yaitu sebesar 7% dan pada tahun 2020 yaitu sebesar 10%. Ini menunjukkan terjadinya penurunan kualitas kinerja pegawai pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi.

Dalam adanya kepemimpinan transformasional mewujudkan kinerja perusahaan juga perlu adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas yang harus dimiliki perusahaan, karena sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas dan dorongan. Hasibuan (2018:43) menyatakan dalam hal ini peran seorang pimpinan sangat penting untuk

mengarahkan sumber daya manusia itu untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang pernah dilakukan pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi pelaksanaan kepemimpinan transformasional pada kantor tersebut masih ada kendala yang terjadi seperti belum maksimalnya pelaksanaan komunikasi dalam bentuk rapat-rapat rutin pada kantor tersebut sehingga keterlibatan pegawai didalam proses pengambilan keputusan relatif belum maksimal. Sebagai gambaran belum maksimalnya pelaksanaan kepemimpinan transformasional tersebut berikut disajikan kondisi komunikasi dalam bentuk rapat-rapat rutin yang dilakukan oleh pimpinan dalam kantor tersebut seperti Tabel berikut :

Tabel 1.2
Rapat Rutin pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi
Periode 2016-2020

Tahun	Rapat Rutin		Persentase %
	Rencana	Realisasi	
2016	33	25	75,7
2017	30	17	56,6
2018	30	15	50
2019	30	20	66,6
2020	24	8	33,3
Jumlah	147	85	282,2
Rata-rata	29,4	17	56,44

Sumber : UPTD. PBB Kecamatan Mengwi

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dikatakan bahwa pelaksanaan rapat rutin yang dilakukan oleh pimpinan, akan tetapi pelaksanaan rapat rutin tidaklah berjalan sesuai dengan rencana, sehingga rapat rutin sebagai bentuk fungsi kepemimpinan dalam organisasi di UPTD. PBB Kecamatan Mengwi masih dirasakan kurang. Dalam mewujudkan kinerja kantor dan pegawai tidak cukup

hanya dengan kepemimpinan transformasional saja tetapi perlu juga ada disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai, karena Menurut Sutrisno (2015:87) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan, yang ada dalam diri pegawai yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Agar pelaksanaan kerja perusahaan dapat tercapai maka kedisiplinan kerja perlu diperhatikan dan ditingkatkan, oleh karena pemimpin merupakan salah satu pihak yang terlibat dalam menciptakan kedisiplinan kerja, maka seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan kegairahan kerja pegawai dalam rangka menciptakan kedisiplinan kerja yang baik.

Kedisiplinan kerja yang baik tidak tumbuh dengan sendirinya akan tetapi tumbuh melalui proses motivasi dan komunikasi yang dilakukan oleh orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Merujuk pada uraian diatas apakah pelaksanaan disiplin kerja pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi telah mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan pegawai. Suharnomo (2014:3) menyatakan sebagai informasi dan hasil penelitian atau observasi awal pada kantor tersebut dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi masih kurang baik. Hal ini bisa dilihat dari masih tingginya tingkat absensi pegawai UPTD. PBB Kecamatan Mengwi seperti Tabel berikut :

Tabel 1.3
Persentase Tingkat Absensi Pegawai Pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi
Tahun 2020

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja Per Bulan	Jumlah Hari Kerja seharusnya	Jumlah Hari Kerja yang hilang	Jumlah Hari Hadir	Tingkat Persentase Absensi %
	1	2	3=1x2	4	5=3-4	6=4:3x100
Januari	30	20	600	16	584	2,66
Pebruari	30	20	600	17	583	3,52
Maret	30	22	660	19	641	2,87
April	30	17	510	15	495	2,94
Mei	30	20	600	16	584	2,66
Juni	30	17	510	17	493	3,33
Juli	30	21	630	20	610	3,17
Agustus	30	21	630	19	611	3,01
September	30	19	570	18	550	3,15
Oktober	30	22	540	20	520	3,70
November	30	21	630	23	607	3,65
Desember	30	18	540	18	514	3,33
Jumlah		238	5.820	218	6.792	37,99
Rata-rata						3,16

Sumber: UPTD. PBB Kecamatan Mengwi

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas terlihat adanya tingkat absensi para pegawai pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi bulan Januari - Desember 2020 cenderung mengalami perubahan (fluktuasi) setiap bulannya dipengaruhi ketidakhadiran karena tahun 2020 merupakan tahun covid 19, yang dimana jam kerja pegawai serba di batasi menyebabkan keterlambatan kehadiran, yang rata-rata tingkat absensi selalu lebih dari tingkat toleransi 3%. Namun dilihat rata-rata persentase tingkat absensi pertahun pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi, tertinggi pada Tahun 2020 sebesar 3,16 hal ini menunjukkan tingkat absensi termasuk tinggi sehingga dapat dikatakan disiplin pegawai kurang baik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka peneliti berminat mengkaji tentang “Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi ?
- 2) Apakah ada pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah di atas, maka dapat diterapkan tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD. PBB Kecamatan Mengwi.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat dua bentuk manfaat yang diambil dari penelitian ini, yaitu :

1) Manfaat teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan yang berhubungan dengan topik pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- b) Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan skripsi ini acuan untuk penelitian lanjutan terhadap objek sejenis atau aspek lainnya tercangkup dalam penelitian ini.

2) Manfaat praktis

- a) Bagi peneliti, untuk mencapai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- b) Bagi lembaga, untuk bahan masukan kepada pimpinan perusahaan untuk lebih mempertimbangkan perilaku selaku pimpinan dalam perusahaan agar dapat mendorong kualitas kinerja pegawai dengan baik.
- c) Bagi akademik, untuk menambah pengetahuan dan wawasan secara personal serta memberikan kesempatan dalam menerapkan teori-teori yang di dapat selama kuliah dan dapat membandingkan dengan kondisi yang nyata dan yang ada.
- d) Bagi peneliti lain, untuk bahan pertimbangan bagi para pembaca karya ilmiah ini dibidang manajemen dan dapat digunakan sebagai solusi alternatif dalam upaya mempengaruhi tindakan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal Setting Theory

Mengacu pada Goals Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (2018) menjelaskan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap tujuannya akan mendorong pegawai tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan.

Salah satu karakteristik dan goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berpikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Matana, 2017).

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar goal setting theory adalah goals dan intentions, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Dalam studi mengenai goal setting, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. Harder goals akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak knowledge dan skill daripada easy goal. Mengacu pada Locke's model goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih focus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya

tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Matana 2017).

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Mutaminah, 2017:3) mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat pegawainya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut O'Leary (2015:21) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Robbins (2014:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri 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.

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi pegawai untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Mutamimah, 2013:3) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

a) *Charismatic Leadership* (Kharismatik/ pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Pegawai dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan Pegawai dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

b) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaiannya secara rasional.

d) *Individual Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai secara individual, seperti kebutuhan pegawai untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada pegawai sehingga pegawai dapat tumbuh dan berkembang.

Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2013:3) tersebut didukung oleh pendapat Yulk (2019:29) dan O'Leary (2017:22) yang menyatakan bahwa *Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration* mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

3) Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutamimah, 2018:3) yang didukung oleh pendapat Yulk (2014:297) dan O'Leary (2019:22). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

a) *Charismatic Leadership*

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

b) *Inspirational Motivation*

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh pegawainya.

c) *Intellectual simulation*

Pemimpin harus mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi problem solver dan memberikan inovasi baru dibawah bimbingannya.

d) *Individual Consideration*

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawainya. Jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

4) Karakter Pemimpin Transformasional

Luthans (2020) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut :

- a) Mereka mengidentifikasikan dirinya sebagai alat perubahan
- b) Mereka berani
- c) Mereka mempercayai orang
- d) Mereka motor penggerak nilai

- e) Mereka pembelajar sepanjang masa
- f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- g) Mereka visioner

2.1.5 Displin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sifat, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk serta cepat pulang pegawai. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner pegawai yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora (2018) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Sedangkan menurut Rivai (2013) 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 menaati semua peraturan

perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dan menurut Hasibuan (2016) berpendapat bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan definisi diatas menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada saksi atas pelanggarannya.

2) Faktor-faktor Kedisiplinan

Pada dasarnya ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan menurut Hasibuan (2013:194-198) diantaranya adalah :

a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, artinya bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar pegawai bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan Pimpinan

Teladan Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan menjadi panutan oleh para bawahannya, sehingga pimpinan harus memberikan contoh yang baik, seperti berdisiplin, baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

c) Balas Jasa

Balasa jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan atau kepuasan dan kecintaan

pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai begitu juga sebaliknya.

d) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balasa jasa (pengakuan) atau hukum akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan pegawai baik pula.

e) Warkat

Warkat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan meningkatkan prestasi kerja mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang efektif serta menciptakan internal kontrol yang baik dalam mendukung terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

f) Saksi Hukum

Saksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan saksi hukum yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner

pegawai akan berkurang. Berat atau ringan saksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan pegawai, jadi saksi hukum hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

g) Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada instansi di tempat pegawai tersebut bekerja.

h) Hubungan Kemanusiaan

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horisontal diantara semua pegawai. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

3) Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki lima indikator yaitu sebagai berikut :

a) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk lambat dalam bekerja.

b) Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e) Etos kerja

Pegawai yang tidak memiliki kerja keras serta kemampuan dalam mengelola perusahaan tidak dapat menghasilkan produksi kerja yang berkualitas tinggi.

2.1.6 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai menurut Robbins (2016) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Selain itu kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis dan Jackson, 2016). Kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan menurut Mangku Prawira dan Hubeis (2017).

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2014) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu :

- a) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) Faktor organisasi : Persepsi faktor organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka.

Menurut Mahmudi (2015:2) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

- a) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi adanya sasaran/target, kuantitas, kualitas, efektifitas dan efisiensi.

3) Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini indikator variabel kinerja menggunakan Mathis dan Jackson (2016) yaitu :

- a) Kuantitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b) Kualitas, dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan

kemampuan pegawai. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

- c) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.
- d) Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Pengujian pengaruh variabel dependen dan variabel independen semacam ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, yaitu :

- 1) Yuyun (2015) Dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Displin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada karyawan Pamella Supermarket 7, Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah sebanyak 50 orang karyawan. Teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah analisis regresi liniear berganda. Hasil penelitian Kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.
- 2) Suci (2015) Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BPJS Kesehatan Ragonal 1 Medan, Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah sebanyak 55 orang pegawai. Teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah analisis regresi liniear berganda. Hasil penelitian

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

- 3) Rahmadin (2010) dengan judul Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan. Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah sebanyak 35 orang karyawan tehnik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Korelasi Parsial, dan Korelasi *Product Momen*, hasil Penelitian semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan.
- 4) Anikmah (2018) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan (survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo), dengan sampel sebanyak 40 orang karyawan dan menggunakan teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t.
- 5) Narso, dkk (2015), dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Wings Surya Gresik, dengan sampel 58 orang karyawan tehnik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Analisis linear berganda, hasil Penelitian Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Maulizar, dkk (2012), dengan judul Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Banda, Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah sebanyak 60 orang karyawan. Teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Analisis linear berganda, hasil penelitian kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Rahmayani (2014), dengan judul Pengaruh pelatihan sumber daya insani, disiplin terhadap kinerja karyawan BMT-UGT Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo, dengan sampel sebanyak 30 orang karyawan, teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Analisis linear berganda, Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan yang signifikan pelatihan sumber daya yang terdiri dari instruktur pelatihan.
- 8) Tintami, dkk (2012) dengan judul Pengaruh Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada karyawan harian SKT megawon II PT. Djarum Kudus, dengan sampel sebanyak 56 orang karyawan, teknik analisa yang dilakukan pada penelitian terdahulu adalah Analisis linear berganda, dan hasil penelitian Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- 9) Darmanto (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada

PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 140 orang. Dari hasil uji t yang diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan dan Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

- 10) Tusholihah, dkk (2019) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Outsourcing. Sampel dalam penelitian ini adalah 39 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode regresi linier 38 berganda. Hasil diketahui bahwa untuk variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 11) Rompas, dkk (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 orang Pegawai, dengan metode yang digunakan adalah sampling sensus atau sampling jenuh. Teknik analisis menggunakan uji asumsi klasik, regresi berganda dengan pengujian hipotesis, yaitu uji F (simultan) dan uji T (parsial). Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 12) Febriana, dkk (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada LPD Desa Adat Kedoganan. Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah sebanyak 56 orang pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran Kuesioner dan menggunakan metode regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji t yang diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dan organisasi signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikan F sebesar $0,03 < 0,05$ yang berarti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif secara simultan pada kinerja pegawai.

