

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai negara berkembang, Indonesia yang sedang memasuki era industri baru tidak lepas dari perputaran roda ekonomi internasional yang penuh dengan berbagai dinamika, dimana persaingan dalam dunia industri sangat ketat. Apalagi adanya era revolusi industri 4.0 merupakan fenomena yang mutlak dan tidak bisa dihindari bagi setiap perusahaan. Perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melakukan transformasi dan inovasi untuk menghadapinya. Ini agar perusahaan dan bisnis yang telah dibangun tidak tergilas oleh zaman dan terhambat perkembangannya (Novitasari et al., 2020; Sudiyono et al., 2020; Yuwono et al., 2020). Perusahaan harus sudah memiliki sebuah peta perjalanan yang terintegrasi sehingga arah pengembangan bisnis terlihat dengan jelas. Di antara strategi yang mendesak untuk diperhatikan adalah kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada diri setiap organisasi, lebih-lebih pada organisasi bisnis global. Oleh karena itu, manajemen wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian perusahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik.

Setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif. Agar perusahaan dapat bersaing dalam lingkungan yang semakin dimamis, perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber

daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Noe et al., 2014; Wirawan, 2019). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di dalam suatu perusahaan, yaitu semua orang yang melakukan aktivitas.

Pada era globalisasi saat ini, sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi yang mampu menggerakkan sumber daya lainya untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Banyak organisasi yang telah menyadari akan pentingnya memelihara sumber daya manusia yang dimilikinya ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi sehingga timbul tuntutan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi menjadi lebih baik lagi.

Praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia diarahkan agar para karyawan dapat memberikan kontribusi kepada pencapaian keunggulan kompetitif. Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya. Daya saing berkaitan dengan efektivitas perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan seperti para pemegang saham, para pelanggan, para karyawan, dan masyarakat (Noe et al., 2014).

Bagaimanapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi tanpa didukung sumber daya manusia yang berkualitas maka akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia maka organisasi berusaha menciptakan agar setiap sumber daya

manusia yang dimiliki dapat mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Saat ini organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kesuksesan atau kegagalan organisasi antara lain ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja di bawah langsung pengawasannya (Khan & Nawaz, 2016).

Tercapainya kinerja karyawan yang baik tergantung sejauh mana seorang pemimpin mampu menciptakan suasana transformasional dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dapat dikatakan pula gaya kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pimpinan dan bawahan dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya, sehingga akan tercipta perubahan dan tujuan yang nyata. Pemimpin dalam melakukan masa kepemimpinannya akan terlibat dalam pengaruh yang lebih dalam, sehingga akan

terjadi perubahan dalam diri organisasi dan perubahan itu tercermin pada tujuan bersama antara bawahan dan pimpinan. Pengaruh dalam hal ini artinya hubungan secara aktif yaitu antara bawahan dengan pimpinan secara terbuka tanpa paksaan dan terciptalah hubungan timbal balik, sehingga dapat ditingkatkannya kinerja dari hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif yang telah dilakukan oleh Prayudi (2020), Gani (2020), dan Burhanudin & Kurniawan (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang bertentangan dilakukan oleh Novitasari & Asbani (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Menurut Agustini (2019) disiplin kerja merupakan sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kedisiplinan yang dimaksud adalah ketika karyawan datang dan pulang tepat waktu serta dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan benar. Dan dari awal peneliti juga menemukan adanya permasalahan pada disiplin kerja dari para karyawan Soulshine Bali yang terlihat dari tingkat absensi karyawan pada tahun 2022 seperti pada Tabel 1.1.

Adanya *reward* sangat diperlukan bagi karyawan karena dengan adanya sistem *reward* tersebut dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja,

juga sebagai bentuk imbalan atas kerja keras serta telah disiplin dalam bekerja. Menurut Putra, *et al.*, (2020) *reward* juga disebut penghargaan intrinsik yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut termasuk rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, yang berarti kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan proyek pekerjaan penting untuk sejumlah individu. *Reward* adalah sebuah bentuk motivasi yang diberikan perusahaan pada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Cahyani, 2020). Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik (Arsyad, 2020).

Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *reward* yang telah dilakukan oleh Ramadanita, dkk (2021), Pramesti (2019), dan Amri (2019) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik pemberian *reward*, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Sedangkan, hasil penelitian yang bertentangan dilakukan oleh Adityarini (2022) menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Data pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi pada Soulshine Bali berada pada tingkat yang rendah dimana rata-rata absensi 3,05. Ini berarti tingkat absensi karyawan bisa terbilang rendah, karena tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3% dan di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, hal ini menunjukkan disiplin kerja karyawan yang rendah. Sedangkan tingkat absensi para karyawan di Soulshine Bali berada di atas 3% yaitu 3,05%. Sehingga dengan

demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya agar kedepannya dapat menjadi lebih baik.

Table 1.1
Data Absensi dan Hari Kerja Soulshine Bali
Tahun 2022

Bulan	Jumlah tenaga kerja (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Persentase tingkat absensi (%)
1	2	3	4= 2x3	5	6= 4-5	7= 5/6 x 100%
Januari	45	23	1.035	30	1.005	2,98
Februari	45	20	900	28	872	3,21
Maret	45	22	990	29	961	3,02
April	45	22	990	28	962	2,92
Mei	45	23	1.035	32	1.003	3,20
Juni	45	22	990	29	961	3,02
Juli	45	23	1.035	29	1.006	2,88
Agustus	45	23	1.035	28	1.007	2,78
September	45	22	990	27	963	2,80
Oktober	45	23	1.035	34	1.001	3,40
November	45	22	990	30	960	3,13
Desember	45	23	1.035	33	1.002	3,30
Jumlah						36,64
Rata-rata						3,05

Sumber: Soulshine Bali

Penelitian terhadap Disiplin Kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya dilakukan penelitian oleh Silvy (2019), Purnawijaya (2019), dan Susanti & Aesah (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik disiplin kerja yang diterapkan oleh perusahaan dan diikuti oleh karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sedangkan, hasil penelitian yang bertentangan

dilakukan oleh Arisanti, dkk (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun permasalahan kinerja yang terjadi pada Soulshine Bali ini ialah terjadinya penurunan kinerja pada karyawan yang ditunjukkan dengan kelambanan dalam pembuatan laporan hasil kerja, serta berdasarkan observasi yang telah dilakukan, keadaan gaya kepemimpinan transformasional pada Soulshine Bali yaitu kurangnya pendekatan individu antara atasan dan bawahan sehingga sering kali menimbulkan kesalahpahaman, baik masalah pribadi maupun pekerjaan yang sering dijadikan alasan timbulnya permasalahan dan membuat karyawan menjadi tidak semangat untuk bekerja dan cenderung memilih untuk berhenti. Disiplin Kerja karyawan Soulshine Bali saat ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki disiplin kerja berdasarkan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Hal ini dilihat dengan adanya karyawan yang sering terlambat, mengambil izin dan meninggalkan tugas berturut-turut. Disiplin kerja karyawan dilihat juga dengan tidak adanya reward yang diberikan ketika karyawan dapat memenuhi pekerjaan dengan baik atau tercapainya *Key Performance Indikator* (KPI) yang telah ditetapkan Soulshine Bali sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah di sampaikan maka fenomena yang terjadi di Soulshine Bali adalah Disiplin Kerja karyawan yang sangat kurang, dan tidak adanya *reward* ketika karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga kurang memuaskannya kinerja dari karyawan. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan *reward* mempengaruhi kinerja karyawan Soulshine Bali.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Soulshine Bali?
- 1.2.2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Soulshine Bali?
- 1.2.3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Soulshine Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Soulshine Bali.
- 1.3.2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Soulshine Bali.
- 1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan Soulshine Bali.

UNMAS DENPASAR

1.4 Manfaat Penelitian

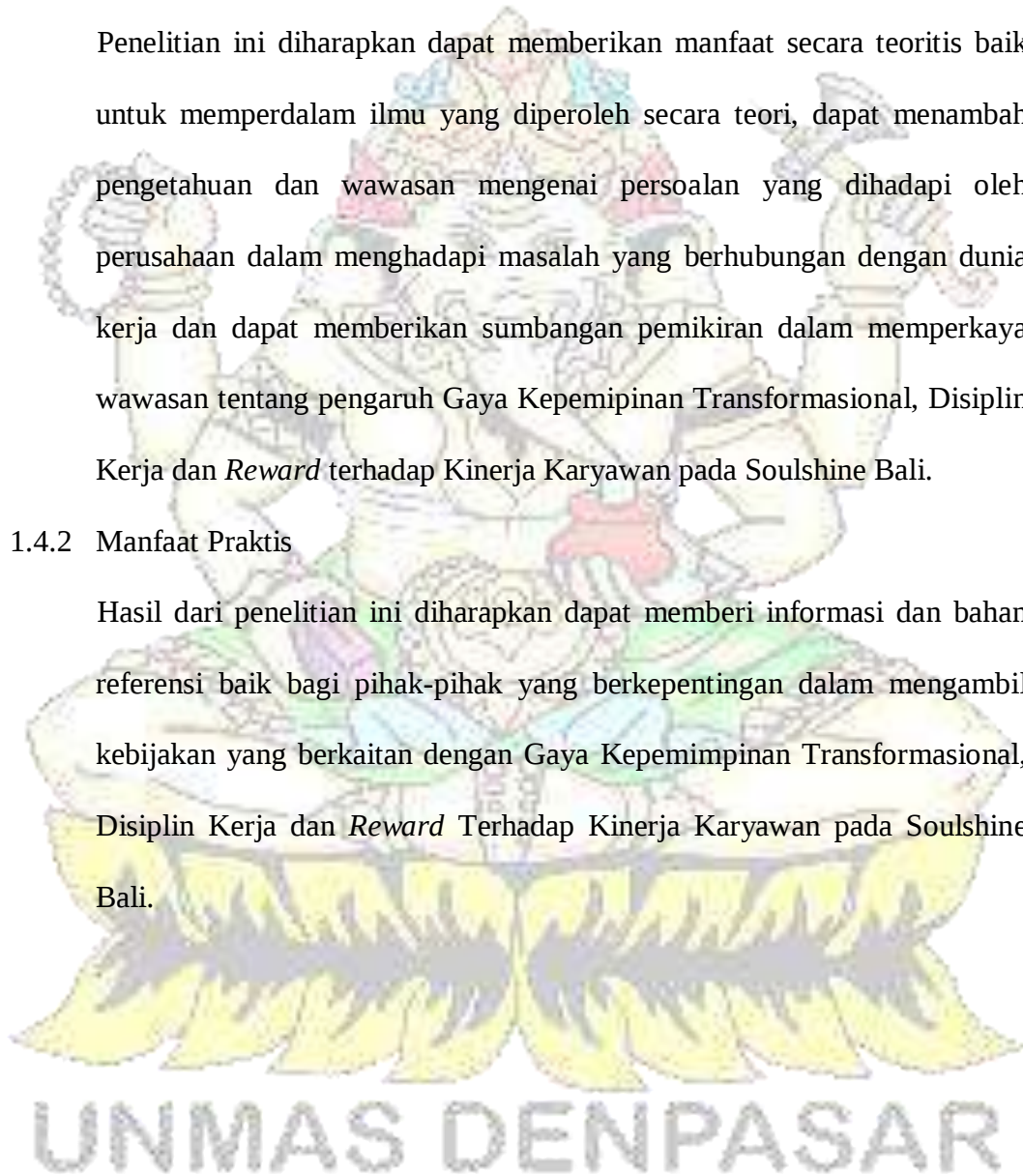
Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat secara praktis:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis baik untuk memperdalam ilmu yang diperoleh secara teori, dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai persoalan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menghadapi masalah yang berhubungan dengan dunia kerja dan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan pada Soulshine Bali.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan pada Soulshine Bali.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1986) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan- tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting theory* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran sehingga lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan atau program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan transformasional, didiplin kerja, dan *reward* sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2. Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat, Kasmir (2017).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi dalam bentuk karya nyata. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai jika

perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia (karyawan) sebagai tenaga kerja sangatlah perlu untuk ditingkatkan. Kemampuan profesional karyawan merupakan modal yang sangat penting dan besar perannya dalam pengembangan Perusahaan dimana dia bekerja, Priansa (2017).

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Bismala, 2017). Kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan (Pertiwi & Saputra, 2020).

Berdasarkan berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mengetahui hasil kinerja karyawan, maka atasan pada organisasi atau perusahaan tersebut perlu melakukan penilaian kinerja (evaluasi kinerja) secara berkala.

2) Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja secara umum menurut Rivai (2017) diantaranya yaitu:

- (1) Melakukan peninjauan ulang terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
- (2) Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.
- (3) Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
- (4) Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
- (5) Menyusun sasaran di masa mendatang.
- (6) Melihat prestasi kinerja karyawan secara realistis.
- (7) Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
- (8) Mendapatkan data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- (9) Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh Perusahaan
- (10) Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung.

3) Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

- (1) Mempunyai rasa tanggung jawab pribadi yang tinggi

- (2) Berani melakukan pengambilan dan pertanggung jawaban risiko yang dihadapi
- (3) Mempunyai tujuan yang nyata
- (4) Mempunyai rencana kerja yang secara keseluruhan dan bertujuan untuk mewujudkan tujuannya
- (5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang nyata dalam semua aktivitas kerja yang dijalankannya
- (6) Mencari kesempatan untuk mewujudkan rencana yang sudah diprogramkan

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi menurut Mangkunegara (2017) yaitu:

- (1) Faktor Kemampuan Secara Psikologi
Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya karyawan yang memiliki IQ 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. Oleh sebab itu, karyawan perlu ditempatkan pada posisi atau pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

(2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penggerakan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Putri (2019) indikator kinerja karyawan yang umum dalam pekerjaan yaitu:

(1) Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud yaitu hasil yang didapatkan dalam bekerja seperti; jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, dan bekerja sesuai dengan prosedur.

(2) Kualitas

Kualitas merupakan hasil yang diperoleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang terdiri dari; ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, dan mengikuti aturan yang ada.

(3) Ketepatan Waktu

Ketepatan merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* seperti; bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, dan bekerja dengan benar.

(4) Kehadiran

Kehadiran merupakan keyakinan akan datang kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, seperti datang ke kantor tepat waktu, dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja.

(5) Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan yang dimana karyawan dituntut harus mampu untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya, seperti dapat bekerjasama dengan semua orang, dan dalam mengerjakan tugas harus lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja secara individu.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sunarsi (2018) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan secara sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan mendengarkan bawahan dan disukai oleh para bawahan. Seperti gaya kepemimpinan, fasilitas kerja sangat penting untuk menunjang kepuasan karyawan. Fasilitas kerja yang baik dapat menunjang kelancaran proses kerja. Fasilitas yang dimaksud adalah alat, gedung, perlengkapan kerja, lokasi, maupun ruangan kerja. Dengan adanya fasilitas kerja yang memadai akan membuat motivasi karyawan dalam bekerja lebih keras, giat dan itu dapat membuat dampak positif bagi Perusahaan.

Menurut Kusuma, dkk (2018) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Putranto (2018) juga mengemukakan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Menurut Tayal, dkk (2018) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menghadirkan pertukaran nilai, dengan menumbuhkan rasa saling memiliki dan motif saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan transformasional menerapkan adanya sifat keinginan untuk berubah membuat visi baru dan meningkatkan komitmen untuk fokus jangka panjang, hal ini yang dirasa akan meningkatkan fokus karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki kharisma dan mampu mengubah nilai serta karakteristik anggota, yang membuat anggota bersedia untuk mengejar dan mengabdikan diri pada tujuan dan sasaran organisasi Khattak, dkk (2020).

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional itu merupakan seorang pemimpin yang memiliki perubahan pikiran dengan bawahan, membuat bawahan bersemangat untuk pergi bekerja dan ini berdampak pada bawahan atau pengikut. Dan di luar kepentingan pribadi mereka di tempat kerja, dan membawa keluar hal-hal penting untuk pengikut mereka. Jadi, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau bawahannya.

2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suwatno (2019) gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yang melekat. Hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yaitu:

- (1) Menunjukkan pengaruh yang ideal, hal tersebut nampak dari perilaku seperti, rasa hormat untuk dipercaya, kepercayaan pada orang lain, menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap karyawannya, menyampaikan standar moral yang tinggi, membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi karyawannya, dan menjadi *role model* bagi karyawannya.
- (2) Memunculkan motivasi inspirasional, hal tersebut nampak sebab beberapa hal seperti, kemampuan memotivasi, memberi inspirasi melalui visi yang jelas, kepercayaan diri, meningkatkan optimisme, semangat kelompok, dan antusias.
- (3) Memberikan stimulasi intelektual, hal tersebut dapat terlihat dari perilaku seperti, menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong karyawan menjadi inovatif, kreatif dalam memimpin untuk mendorong karyawan dalam menanyakan pendapat, membuat ulang kerangka permasalahan, dan mendekati karyawan dengan cara yang berbeda.
- (4) Memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian kepada individu, hal tersebut dapat terlihat sebab seperti, memberikan perhatian secara personal pada semua karyawan, membuat semua

karyawan merasa dihargai, dan medelegasikan tugas sebagai cara pengembangan karyawannya.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Usmento, dkk (2019) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

(1) *Idealized Influence* (Kharisma)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang dapat menjadi contoh atau *role model* bagi pengikutnya. Pengikut meniru pemimpin dan bercita-cita ingin seperti pemimpin, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa, teguh dalam usahanya dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki komponen ini juga seorang yang bersedia mengambil resiko dan konsisten dalam setiap keputusannya. Mereka dapat dipercaya untuk melakukan segala sesuatu dengan benar, serta menunjukkan standar etis dan moral yang tinggi.

(2) *Motivation Inspirational* (Inspirasi Motivasi)

Inspirasi motivasi menggambarkan pemimpin yang memiliki gairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis.

(3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu dalam mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

(4) *Individual Consideration* (Perhatian Kepada Individu)

Perhatian kepada individu yang dimaksud merupakan pemahaman dan perhatian pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

2.1.4. Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan suatu organisasi ataupun perusahaan, karena dengan ada dan diterapkannya disiplin kerja akan sangat membantu dalam mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyegani peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada. Sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan mudah.

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri dan setiap karyawan dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam bekerja. Tentunya dengan tujuan agar semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan memperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut pendapat para ahli, yaitu:

Menurut Sutrisno (2017) disiplin kerja merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan yang tertanam dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketentuan perusahaan. Arief dan Suwanto (2017) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen

organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali. Sedangkan menurut Rivai (2017) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Priansa (2017) disiplin merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Disiplin yang tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan tingkat disiplin yang lemah dan tidak bertahan lama.

Menurut Sanjaya (2017) disiplin merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan dalam mentaati semua peraturan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) kedisiplinan merupakan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan kunci dari terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik akan sulit

mewujudkan tujuan dengan maksimal. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

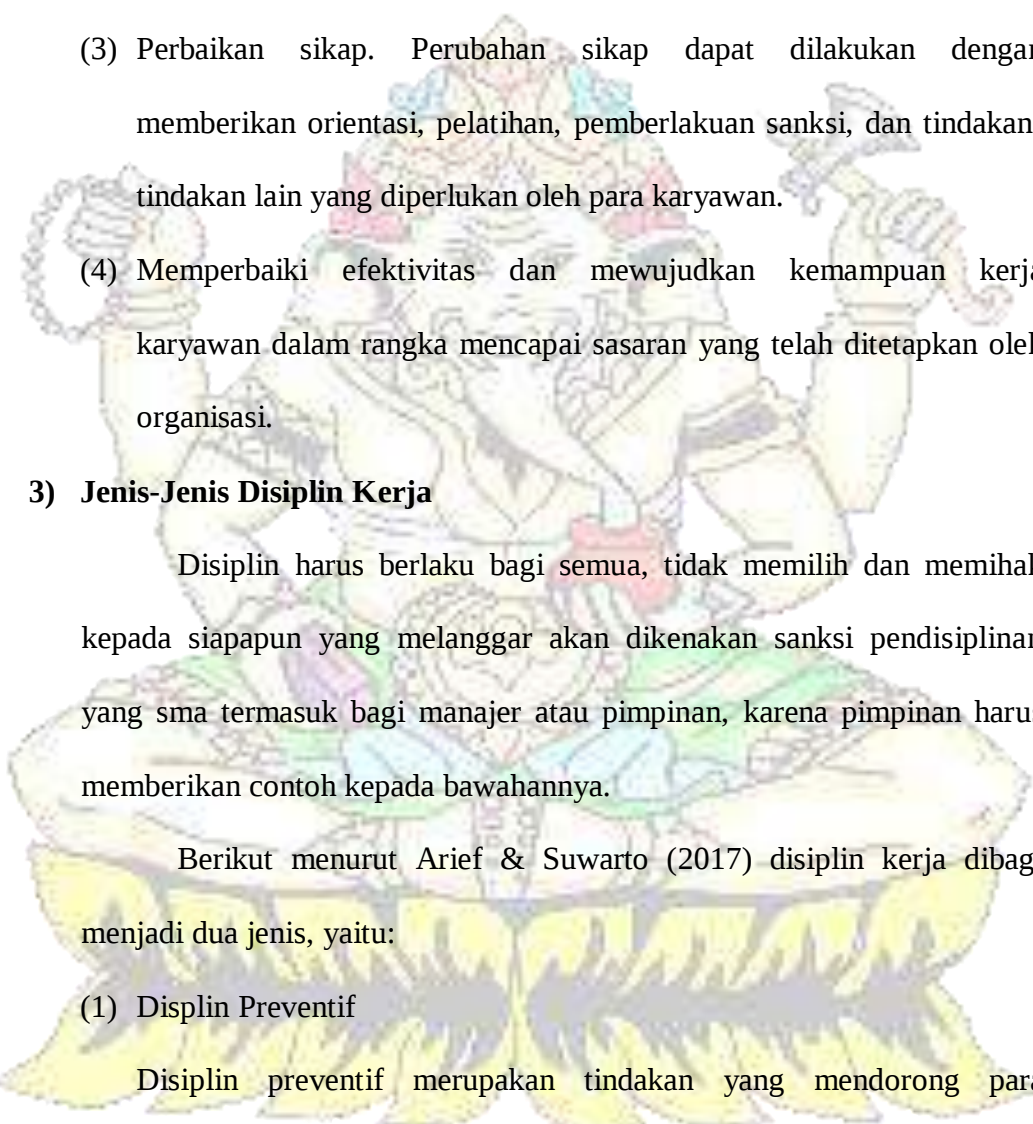
Berdasarkan berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja tersebut merupakan peraturan yang telah dibuat di dalam lingkup suatu organisasi atau perusahaan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan staf yang ada. Semakin tinggi disiplin kerja dalam suatu organisasi maka akan semakin tinggi juga pencapaian yang di peroleh organisasi tersebut.

2) Tujuan Disiplin Kerja

Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan jalannya pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar karyawan memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Adapun pendapat dari Arief & Suwanto (2017), menguraikan tujuan dilaksanakan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- (1) Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Sebuah organisasi sangat mengharapkan karyawannya memiliki sikap kendali yang positif sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak aturan dari atasannya.

- 
- (2) Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang diberikan oleh organisasi.
- (3) Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi, dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan oleh para karyawan.
- (4) Memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3) Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Disiplin harus berlaku bagi semua, tidak memilih dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberikan contoh kepada bawahannya.

Berikut menurut Arief & Suwanto (2017) disiplin kerja dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

(1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para

karyawan berperilaku buruk. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para karyawan itu sendiri.

(2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, karyawan yang tidak disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki perilaku karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah dilakukan.

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan pada suatu perusahaan. Menurut Sutrisno (2017) terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya:

(1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku bila ia merasa mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah berkontribusi bagi Perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

(2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam Perusahaan

Keteladanan seorang pimpinan sangatlah penting karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

(3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bukan hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah kapanpun sesuai dengan kehendak pimpinan.

(4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Jika ada karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, dan tidak asal jadi seenaknya dalam perusahaan.

(5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah

ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti itu, maka sedikit tidaknya karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

(6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian kepada para karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena ia pasti akan dihormati dan disegani oleh karyawannya.

(7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Pemimpin yang kurang baik, yang hanya memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa tertekan dan tidak nyaman yang timbul dari peraturan yang keras serta paksaan saja dapat meledak di muka pimpinan kapan saja.

5) Indikator Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

(1) Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi

kehadirannya atau rendahnya tingkat kamangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

(2) Tingkat Kewaspadaan

Tingkat kewaspadaan karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh pertimbangan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

(3) Ketaatan Pada Standar Kerja

Ketaatan pada standar kerja dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

(4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

(5) Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis&saling menghargai antar sesama pegawai.

2.1.5. *Reward*

1) **Pengertian *Reward***

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *reward* (Putri, 2019). *Reward* merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan

meningkatkan prestasi kerja atau kinerja (Winda, 2018). Menurut Ansory dan Indrasari (2018) *reward* dapat diartikan sebagai imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin untuk bekerja.

Menurut Prasetyo (2019) *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* adalah sebuah bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Cahyani, 2020).

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan diatas mengenai pengertian *reward*, peneliti menyimpulkan bahwa *reward* adalah suatu imbalan yang diberikan sebagai balas jasa atau suatu bentuk penghargaan yang berupa material (benda) maupun non material (sanjungan, pujian) yang diberikan kepada individu atau kelompok karena telah berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan atau saat telah berhasil memenuhi atau bahkan melebihi dari standar yang telah diberikan.

2) Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Priyono & Marnis (2016) ada dua macam sistem imbalan, yaitu sebagai berikut:

(1) Imbalan Intrinsik (*intrinsic reward*)

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai dari dalam diri mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan dari

orang lain. Contohnya seperti perasaan orang sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan yang telah dilakukan secara baik, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi yang berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas dilaksanakan.

(2) Imbalan Ekstrinsik (*extrinsic reward*)

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang oleh pihak lain. Imbalan jenis ini sering kali digunakan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Jenis imbalan ini dapat berupa gaji, bonus, juga pengakuan, pujian dari atasan, promosi jabatan, lingkungan yang memadai, serta tunjangan perlengkapan.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reward

Menurut Astuti, dkk (2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *reward*, yaitu sebagai berikut:

(1) Konsistensi Internal

Merupakan penetapan pemberian *reward* yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan.

(2) Kompetensi Eksternal

Penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.

(3) Kontribusi Karyawan

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

(4) Administrasi

Faktor keempat yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan evaluasi.

4) Indikator *Reward*

Adapun indikator-indikator untuk mengukur *reward* menurut Dymastara dan Onsardi (2020), yaitu sebagai berikut:

(1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

(2) Penghargaan

Penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan dan diharapkan dapat lebih semangat dan berpotensi.

(3) Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk *reward* non materil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat kerja.

(4) Cuti

Cuti merupakan hari libur yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

(5) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti yang lain sebagai pedoman atau acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan *reward* terhadap kinerja karyawan pada Soulshine Bali. Adapun penelitian yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

2.2.1. Pengaruh X₁ Terhadap Y

- 1) Penelitian oleh Prayudi (2020) yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai). Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PD. Pembangunan Kota Binjai sebanyak 75 orang dengan teknik pengambilan sampel jenuh atau sensus yaitu penentuan jumlah

sampel dari seluruh anggota populasi. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh ireversibel terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201.

- 2) Penelitian oleh Gani (2020) yang bertujuan untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan serta variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, analisis kuantitatif dengan alat analisis regresi berganda. Hasil pengujian regresi diperoleh hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat sementara variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Perawat, sedangkan variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja perawat adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, hal ini disebabkan karena Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai koefisien regresi serta t hitung yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel Kepuasan Kerja.

- 3) Penelitian oleh Burhanudin, dkk (2020) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Purworejo. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank BRI Cabang Purworejo yang berjumlah 80 orang. Oleh sebab itu metode pengambilan

sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian oleh Novitasari, dkk (2020) yang bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan industri otomotif di Tangerang yang dimediasi oleh kesiapan untuk perubahan. Pengumpulan data penelitian kuantitatif ini dilakukan dengan teknik simple random sampling dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 217 sampel. Pemrosesan data menggunakan metode SEM dengan perangkat lunak *Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
- 5) Penelitian oleh Usmanto, dkk (2019) yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Pondok (Dalam Studi Kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo). Dari hasil analisis, variable gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pengurus pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Nilai uji t X_1 diperoleh sebesar 6,319 dengan tingkat signifikan 0,000. Maka H_a diterima dan H_o ditolak, dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif.

2.2.2. Pengaruh X₂ Terhadap Y

- 1) Penelitian oleh Purnawijaya (2019) yang bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan menggunakan alat berupa angket. Jumlah responden adalah 56 orang. Teknik pengolahan analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya. Sedangkan variabel fasilitas tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Kedai 27 di Surabaya.
- 2) Penelitian oleh Susanti, dkk (2022) yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rakha. Sampel yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini 53 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja dapat memediasi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 3) Penelitian oleh Arisanti, dkk (2019) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap karyawan pada PT. Pegadaian (Persero). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) cabang Nganjuk yang berjumlah 32 orang. Pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian oleh Wau (2021) yang bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian oleh Yunia (2021) yang bertujuan untuk meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perguruan Tinggi LA Tansa Mashiro. Teknik analisis data yang digunakan adalah

analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3. Pengaruh X_3 Terhadap Y

- 1) Penelitian oleh Astuti, dkk (2018) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Hasamitra Makassar. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penelitian oleh Adityarini (2022) yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 40 karyawan minimarket Alfamart di Jakarta Timur. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah incidental sampling dimana yang menjadi responden adalah yang bersedia untuk mengisi kuesioner, kemudian data yang dikumpulkan diolah dengan metode regresi berganda dengan SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian oleh Ramadanita, dkk (2021) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward*, *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Glenmore

Agung Nusantara. Populasi yang digunakan adalah sampling jenuh dimana seluruh karyawan dijadikan sampel yang berjumlah 54 orang. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan menggunakan metode ordinal tingkat pengukuran dengan skala numerik. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, uji f, dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *variable reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian oleh Amri (2019) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada KSP Balota Kota Palopo. Obyek penelitian dari penelitian ini adalah *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian oleh Pramesti, dkk (2019) yang bertujuan untuk menganalisis tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di KFC Artha Gading. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.