

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil yang bekerja sebagai abdi negara memiliki tugas serta tanggung jawab yang penting bagi organisasi. Peran para pegawai yang bekerja dalam organisasi pemerintah sangat menentukan berhasil tidaknya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh ketulusan dan kemauan dari setiap pegawai dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugasnya (Rahmawati, 2015).

Pegawai yang bekerja dalam sebuah instansi pemerintah dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien karena kinerja sumber daya manusianya mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi instansi pemerintah (Rahmawati, 2015). keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan pegawai yang telah dimiliki, tidak dapat dicapai dengan cara yang mudah, hal tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Baik itu organisasi dalam skala besar seperti sebuah Negara maupun dalam skala yang lebih kecil seperti sebuah organisasi.

Hal ini disebabkan karena Sumber Daya Manusia merupakan berfungsi sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta (Anwar, 2018). Sedangkan menurut (Runtunuwu, 2015) Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan ditekankan oleh instansi tersebut untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pencapaian tujuan berbasis manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya instansi dalam mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi, serta mensejahterakan pegawai. Peran dan fungsi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital.

Menurut Fatimah, (2020) Sumber daya manusia atau pegawai merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sumber daya manusia atau pegawai yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai suatu bentuk penekanan pada pengembangan orang sebagai aset yang dikontrol melalui biaya dan manajemen penempatan orang pada strategi bisnis. (Kosasih, 2017) sedangkan menurut (Kosasih, 2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik dalam menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan

dan melakukan penilaian. Kosasih, (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah strategi, terintegrasi dan berkaitan dengan pendekatan pegawai dan pengembangan dari seorang pekerja di dalam organisasi.

Kinerja sebuah pemerintahan harus dipengauhi oleh sumber daya manusia (Kosasih, 2017) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. (Kosasih, 2017) Menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara itu, (Kosasih, 2017) Mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik dalam hal kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi harus memiliki kualitas agar mencapai tujuan, masih banyak pegawai yang kurang memiliki disiplin kerja yang tinggi hal ini dapat dilihat dari adanya pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan terlambat datang ke kantor, pegawai bekerja banyak meninggalkan

ruangannya pada saat jam kerja sebelum pekerjaannya selesai, pulang sebelum waktunya dan sering menambah waktu liburnya.

Menurut Fatimah,(2020) salah satu indikator dari kinerja pegawai adalah kualitas, dimana kualitas dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas pekerjaan dalam batas yang dipertimbangkan untuk ditoleransi. Jadi pegawai harus memiliki kualitas agar mencapai tujuan. Hasil observasi dan wawancara penulis menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang belum memiliki disiplin kerja yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari adanya pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan, terlambat datang ke kantor dan juga banyak pegawai yang meninggalkan ruangan pada saat pekerjaannya belum selesai (pulang sebelum waktunya) serta sering menambah waktu liburnya. Dengan demikian permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari kurangnya kedisiplinan yang dilakukan oleh pegawai. Salah satunya pada saat melakukan apel (upacara), peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah seharusnya pegawai diharapkan datang pukul 07.30 WIB, namun kenyataannya banyak pegawai yang datang tidak tepat waktu, adalah pembina apel pagi sudah memberikan arahan pada pegawai agar tidak terlambat, yang dapat dilihat pada tabel 1.1 mengenai rata-rata absensi pegawai.

Penelitian ini mengambil objek pada Dinas Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Badung, yang berdekatan dengan Dinas Kebersihan Kabupaten Badung berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2008, menggantikan Satuan Koordinator Pelaksanaan Penanganan Bencana (SATAKORLAK) ditingkat Provinsi dan Satuan Pelaksanaan

Penanganan Bencana (Satlak PB) di Tingkat Kabupaten/Kota yang keduanya dibentuk berdasarkan Presiden Nomor 83 Tahun 2005. Badan Penanggulangan Bencana Daerah merupakan suatu instansi pemerintah non departemen yang berperan dalam melaksanakan tugas dalam penanggulangan bencana di daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota dengan berpedoman pada kebijakan yang ditetapkan oleh BPBD dibentuk.

Dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) pada hakekatnya mencerminkan besarnya tanggung jawab Aparatur terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang selanjutnya disingkat menjadi UU ASN, menjadi landasan bagi pemerintah daerah untuk segera membentuk ASN yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan fungsi, tugas dan peran serta melaksanakan kewajiban dengan penuh disiplin dan tanggung jawab.

Aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan serta meningkatkan kinerja (Wuri, 2019). Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. (Wuri, 2019) merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya

(Wuri, 2019), berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Tabel 1.1
Jumlah Absensi Pegawai Di Dinas Badan Penanggulangan Bencana
Kabupaten Badung

Tahun	Keterangan	Jumlah laporan perorangan	Jumlah pegawai	Presentase ketidakhadiran
2017	Cuti	1	43	2,33%
	Tanpa keterangan	4	43	9,30%
	Sakit	3	43	6,98%
	Ijin	8	43	18,60%
Total				37,21%
2018	Cuti	2	45	4,44%
	Tanpa keterangan	5	45	11,11%
	Sakit	7	45	15,56%
	Ijin	4	45	8,89%
Total				40,00%
2019	Cuti	2	46	4,35%
	Tanpa keterangan	8	46	17,39%
	Sakit	9	46	19,57%
	Ijin	7	46	15,22%
Total				56,52%

Dari Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa kinerja Pegawai dari absensi kehadiran pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Badung dari tahun 2017, 2018 dan 2019 terdapat kenaikan di tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2017 dengan jumlah karyawan sebanyak 43 didapat persentase absensi dari ketidakhadiran tanpa keterangan pada tahun 2017 sebesar **37,21%** pada tahun 2018 didapat persentase kehadiran **40,00%** dan tahun 2019 terjadi kenaikan sebesar **56,52%**. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Badung masih banyak yang berada di bawah nilai rata-rata dan kategorinya belum sesuai dengan yang diharapkan karena

masih terjadi kenaikan tingkat ketidakhadiran tanpa keterangan pada tahun terakhir. Maka dari itu Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Badung mengharapkan setiap pegawainya memiliki kinerja dan tingkat kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat menjaga dan memberikan kemampuan terbaik untuk Pemerintah. Untuk memperkuat adanya masalah pada kinerja Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Badung, maka penulis melakukan pra-survei dan wawancara kepada karyawan sebanyak 46 orang.

Peningkatan kinerja pegawai dapat tercapai apabila suatu pemerintahan/instansi memiliki kepemimpinan yang baik dan jujur yang dapat mengayomi bawahannya, Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja pegawai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang menjadi pusat perhatian pada pemerintahan yang salah satunya. Kepemimpinan transformasional menurut Kosasih (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan atau kebutuhan jangka pendek. (Putra dkk, 2015) Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mentransformasikan informasi langsung kepada pegawainya dalam meningkatkan kinerja dan motivasi untuk pencapaian visi dan misi organisasi. (Putra dkk, 2015) Kepemimpinan Transformasional telah menjadi aspek dalam menyelesaikan berbagai kasus

karena kepemimpinan ini banyak memberikan perhatian serta pemberdayaan pada pegawai.

Menurut Ahmad Rifai (2019) salah satu indikator dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi yang inspirasional, dimana motivasi yang inspirasional merupakan sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pegawai untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup karya mereka lebih bermakna. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis sebanyak 15 orang menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional dalam pemerintahan ini masih belum baik dimana dilihat dari kurangnya motivasi inspirasional yang diberikan pimpinan pada pegawai BPBD Kab.Badung yang mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai untuk itu pimpinan perlu memberikan motivasi yang inspirasional pada kinerja pegawai agar pegawai semakin semangat untuk bekerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara maksimal.

Dilihat dari setiap permasalahan yang ada maka solusinya adalah kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukannya, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja agar mencapai visi, misi dan tujuan pemerintahan/instansi dan pemimpin harus memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya dalam jurnal Putra (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan

Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada CV. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Mahendra (2015) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan *Burnout* Pada Kinerja pegawai Arma Museum And Resort, di kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai, sedangkan Harjono (2015) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai PT. Ai Manado, kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional disiplin kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai (Atmayana dkk. 2016). Menurut Atmayana dkk, (2016) disiplin kerja yaitu Sikap dan perilaku seorang pegawai yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang pegawai dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlisan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Syafrina, (2016) Disiplin adalah fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dan kedisiplinan merupakan sifat seorang pegawai yang secara sadar, mematuhi aturan, dan peraturan organisasi tertentu. Syafrina, (2017) Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang

berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya.

Menurut Syafrina (2017) salah satu indikator dari Disiplin kerja adalah Teladan Pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahan pun akan kurang disiplin. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada 15 pegawai Badan Penanggulangan Bencana Kab.Badung menunjukkan bahwa pemimpin pada pemerintah BPBD belum memberikan contoh yang baik kepada pegawai, misalnya kurangnya kedisiplinan dan kejujuran dari pemimpin. Maka dari itu pegawai akan mengikuti hal yang dilakukan oleh pimpinannya yang akan mengakibatkan kinerja pegawai kurang maksimal.

Melihat dari permasalahan yang ada, maka solusinya adalah pemimpin pada pemerintahan BPBD harus memberikan contoh yang baik, yaitu dengan menunjukkan kedisiplinan dan kejujuran terhadap pegawai, dengan demikian pegawai akan merasa malu kepada pimpinannya kalau pegawai tidak bisa seperti pemimpinnya. Maka dari itu dengan memberikan contoh keteladanan dari pemimpin, pegawai akan semakin disiplin dan jujur dalam bekerja, dengan itu akan meningkatkan kinerja dari pegawai pula.

Dari penelitian sebelumnya dalam jurnal Runtuwu, (2015) Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan dalam jurnal Kumarawati (2017) berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh disiplin terhadap kinerja, menunjukkan dimana disiplin berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dalam Pangarso (2016) yang berjudul pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat Analisis data di atas menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dengan melihat permasalahan dan kendala yang dihadapi seorang pegawai dalam bekerja, yang tidak mencapai output kinerja maksimal sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintahan maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan melihat **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di BPBD Kabupaten Badung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada bagian diatas maka disusunlah rumusan masalah ini sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kabupaten Badung?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitian yang diperoleh dari penelitian tersebut antara lain:

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di samping itu bermanfaat bagi masyarakat pembaca khususnya yang menekuni masalah manajemen sumber daya manusia.

2) Manfaat Praktis

a) Mahasiswa peneliti

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

b) Bagi pembaca

Untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahas kajian dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

c) Bagi instansi/pemerintahan (BPBD Kabupaten Badung)

Untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja para pegawai melalui kinerja pegawai.

d) Manfaat bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta menambah kegunaan untuk lembaga dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Magdalena (2016) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi atau kepentingan lain yang lebih luas.

Kosasih (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan atau kebutuhan jangka pendek. Menurut Gibson, (2017) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberi inspirasi dan motivasi

kepada para pengikut untuk mencapai hasil- hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Definisi ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan para pengikutnya untuk mencapai visi dan memberi penghargaan yang besar kepada mereka. Melalui kepemimpinan transformasional, para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya; mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

Menurut Bass (2012) kepemimpinan transformasional mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (a) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (b) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim dan organisasi daripada kepentingan pribadi; dan (c) mengaktifkan kebutuhan pengikutnya yang lebih tinggi. Burns (2017) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi aktivitas memotivasi orang agar bekerja keras dalam mencapai tujuan besar; kepemimpinan yang baik berimplikasi pada tindakan moral di dalam merespon nilai dan kebutuhan seseorang di jalan yang kondusif untuk membangun human relation. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para pengikutnya untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam tiga bagian, yaitu orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan (Hakim dkk 2018). Secara jelas hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Orientasi tugas, jika dalam suatu organisasi berada dalam situasi dimana tugas-tugas telah dirumuskan secara rinci dan jelas, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Sebaliknya, jika tugas-tugas bawahan kurang terstruktur, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia tepat diterapkan.
- b) Orientasi hubungan, suatu sikap dimana seorang pemimpin harus berperilaku yang dapat dicontoh oleh pegawai. Karena jika hubungan pemimpin ke pegawai baik, maka pemimpin akan lebih mudah menanamkan pengaruh dan kekuasaan dari pada jika hubungan tersebut tidak baik. Situasi baik atau tidaknya ini mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang relevan dengan situasi tersebut.
- c) Kekuasaan jabatan, pada indikator ini posisi mengacu pada derajat dengan mana pemimpin mempunyai kekuatan formal dan aktual untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan tugas sehari-hari.

3) Aspek-aspek kepemimpinan transformasional

Hakim dkk (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek, yaitu:

a) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan *role models* bagi bawahan mereka. pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Selain itu, pemimpin memiliki pengaruh ideal yang tinggi dan juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten, tidak bersenang-senang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

b) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan bawahannya. Pemimpin membangkitkan semangat tim serta menunjukkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin melibatkan bawahan dalam membayangkan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha pengikut untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaiannya kembali masalah dan mendekati situasi lama dengan

cara yang baru. tidak ada kritik didepan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

d) *Individual consideration* (pertimbangan individual)

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat personal yang lebih tinggi. Pemimpin memberlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Pemimpin memberikan nasehat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

4) Indikator-indikator kepemimpinan transformasional

Menurut Rifai (2019), indikator kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai berikut :

a) Pengaruh yang diidealkan.

Terdapat sifat-sifat keteladanan yang dikagumi oleh seorang pemimpin terhadap pengikutnya, seperti memberikan contoh

bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain serta wujud - wujud sifat keteladanan melalui perilaku dan ucapan

b) Stimulasi intelektual

Pemimpin mengajak pengikutnya dalam mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Pemimpin lebih fokus terhadap pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun bentuk gagasan itu. Guna menghadapi kesalahan yang dilakukan anggotanya, pemimpin memanfaatkan kesalahan tersebut sebagai media pembelajaran.

c) Kepedulian secara perorangan

Merupakan sikap seorang pemimpin yang memberikan rasa kepedulian berdasarkan dengan karakter yang dimiliki pengikutnya. Sikap ini juga yang diiringi dengan bentuk rasa penghormatan terhadap pengikut agar mampu mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi.

d) Motivasi yang inspirasional

Merupakan sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. Pemimpin memberikan pandangan bahwa bekerja bukan hanya sarana untuk mencapai tujuan, akan tetapi sebagai wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup.

2.1.2 Disiplin Kerja

1) Pengertian disiplin kerja

Arifin (2019), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Arifin (2019), berpendapat bahwa disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoma-pedoman organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Disiplin kerja menurut Husain (2018) adalah “Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Menurut Rivai dan Jauvani, (2018) mengemukakan “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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”. Sedangkan menurut Siagian (2018) mengemukakan bahwa “Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan”. Dari beberapa pendapat diatas disiplin kerja merupakan suatu bentuk upaya pegawai yang berusaha memperbaiki dan

membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga perilaku pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Astutik (2016) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

2) Macam-macam disiplin kerja

Arifin (2019) menyatakan bahwa ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

- a) Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif,

pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

- b) Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3) Tujuan dan manfaat disiplin kerja

Menurut Kurniawan (2015) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah,

kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya.

Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang. Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

4) Indikator-indikator disiplin kerja

Syafrina (2017) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus member contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

c) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula

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 balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

e) Sanksi hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan

semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan bekurang.

f) **Ketegasan**

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai

g) **Hubungan Kemanusiaan**

Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

5) Pendekatan disiplin kerja

Menurut Arifin (2019), ada tiga pendekatan disiplin kerja, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan:

- a) Pendekatan disiplin modern pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- (1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
 - (2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
 - (3) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - (4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi Pendekatan disiplin secara tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini beramsumsi :
- (1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
 - (2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - (3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - (4) Peningkatan perbuatan untuk memberikan pelanggaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - (5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c) Pendekatan disiplin bertujuan pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- (1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- (2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- (3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang baik.
- (4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

6) Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai menurut (Afirin, 2019) adalah:

- a) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.
- b) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan yang tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

- c) Keberanian pimpinan dapat mengambil tindakan Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seseorang pimpinan akan membuat pegawai merasa terlindungi dan membuat pegawai berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.
- d) Ada tidaknya pengawasan pimpinan Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung ke para pegawai yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para pegawai yang ada dibawahnya.

2.1.3 Kinerja Pegawai

1) Pengertian kinerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Sedangkan menurut Mangkunegara (2019) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya, untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan parameter yang tepat.

Menurut Rasuli (2019), kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang

berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Devita (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika tersebut. Putra & Adnyani (2016) menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah keberhasilan pegawai dalam mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Hal tersebut sejalan dengan uraian dari Rasuli, (2019) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan pekerjaan di bawah tanggung jawabnya. Feriyanto (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah tindakan dan hasil yang dicapai oleh para pekerja, dimana kinerja merupakan outcome dari pekerjaan, karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Indikator-indikator kinerja pegawai

Adapun dimensi dan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013 : 75), yaitu :

a) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja diukur dari persepsi

pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c) Ketepatan waktu

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

d) Efektivitas

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

3) Unsur-unsur penilaian kinerja pegawai

Menurut Astutik (2016), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yang juga dapat dijadikan indikator kinerja, yaitu:

- a) Kesetiaan. Yaitu tekad dan kesanggupan pegawai untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Maka seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.

- b) Prestasi Kerja. Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun, demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan bagaimana pegawai tersebut dapat memanfaatkan peralatan yang ada dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Kreativitas. Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- d) Kerja Sama. Diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- e) Kecakapan. Kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
- f) Tanggung Jawab. Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Ricky (2019) dikemukakan sebagai berikut :

- a) Faktor Kemampuan Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, di samping itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor Motivasi dalam kontek motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Uno, 2016:71).

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh X_1 Terhadap Y

- 1) Penelitian yang dilakukan Mahendra dkk (2015) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Trasfomasional Disiplin Kerja dan Burnout Pada Kinerja Karyawan Arma Museum And Resort. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda, uji ketepatan model (Uji F), dan Uji t. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transfromasional 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.

- 2) Penelitian yang dilakukan Putra dkk (2015) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hendaknya pemimpin memberikan fasilitas yang baik guna mendukung pekerjaan karyawan dan memberikan motivasi positif untuk meningkatkan semangat kerja serta Perusahaan sebaiknya menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut. Karyawan hendaknya tepat waktu mengerjakan tugas dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Penelitian yang dilakukan Satriowati dkk (2016) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Hasil lainnya

menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian yang dilakukan Atmayana dkk (2016). Bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil analisis dapat menyimpulkan kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan imbalan finansial berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan Karma Tour and Travel Bali. Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan imbalan finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini dapat dibuktikan dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel. Imbalan finansial merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan pada Karma Tour and Travel Bali.
- 5) Penelitian yang dilakukan Bana (2016) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Kota Kendari). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik proporsional (proportionate random sampling). Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung

terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Purnawati dkk (2017) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Teknik analisis yang digunakan adalah Parsial Least Square (PLS) Berdasarkan hasil yang diperoleh kesimpulan antara lain: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi komitmen.
- 7) Penelitian yang dilakukan Putranto dkk (2018) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Titra Aji di kabupaten Wonosobo. Teknik pengambilan sampel

dalam penelitian ini menggunakan Proportional random sampling Hasil dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PDAM Tirta Aji Wonosobo. Secara parsial Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Aji Wonosobo. Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kompensasi, dan Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirta Aji Wonosobo.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Aryoko dkk (2020) Bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perangkat Desa Di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjar Negara. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja. Adapun variabel Disiplin Kerja merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja perangkat desa pada Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara.

2.2.2 Pengaruh X₂ Terhadap Y

- 1) Penelitian yang dilakukan Saputro dkk (2016) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompensasi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, pencatatan dokumen, dan wawancara kemudian data dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi terhadap disiplin kerja karyawan, (3) kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Kumarawati dkk (2017) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Teknik analisis yang digunakan adalah Parsial Least Square (PLS). Berdasarkan hasil Sekretariat Daerah Denpasar, motivasi tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kota Denpasar. Disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2016) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang Teknik analisa data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja (X_1) dan Budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara parsial maupun bersama.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Husain (2018) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Manurung & Gilang (2018) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) *Unit Commercial Passenger Marketing* Bandung. Teknik analisis dalam penellitian adalah kuantitatif dan menggunakan metode analisis deskriptif-kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) *Unit Commercial Passenger Marketing* Bandung dengan jumlah 30 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Berdasarkan hasil penelitian, dapat

disimpulkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa. Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit *Commercial Passenger Marketing* Bandung

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Runtunuwu dkk (2015) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. Teknik analisis yang digunakan yaitu Analisis Regresi Berganda. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Begitu juga dengan Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pimpinan BP2T Kota Manado sebaiknya lebih memfokuskan aspek disiplin kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja, agar memberikan pelayanan yang baik dan maksimal.