

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan Karyawan sehingga data berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja.

Karyawan membutuhkan seorang pemimpin, karena pemimpin adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno,2011:213). Peningkatan tersebut hendaknya diawali dengan memahami keadaan karyawan, dengan suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan dengan

objek pemimpin yang ideal, mereka cenderung mengidentifikasi pemimpin transformasional. Para peneliti menganggap gaya kepemimpinan ini sebagai agen perubahan, kepemimpinan transformasional telah menjadi aspek dalam menyelesaikan berbagai kasus karena kepemimpinan ini banyak memberikan perhatian serta pemberdayaan pada karyawan (Kornoti, 2012). Selain faktor kepemimpinan, motivasi juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Purwanto (2013) motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah disiplin kerja. Harlie (2010), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009). Dilihat dari asal katanya, kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja (Abdullah, 2011). Tidak semua karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, yang berarti karyawan tidak disiplin dari segi waktu pengerjaan, Permasalahan terkait dengan kinerja Karyawan antara lain Karyawan sering melanggar peraturan seperti misalnya sering datang terlambat, pulang sebelum waktunya karena alasan upacara agama, menjemput anak maupun alasan sakit yang dibuat-buat, disamping itu tingkat absensi kerja yang melebihi ketentuan.

Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan, maka dari itu kinerja karyawan harus ditingkatkan agar memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Kinerja karyawan itu sangat penting dalam suatu perusahaan sehingga memerlukan manajemen sumber daya manusia yang terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat untuk memenuhi tujuan perusahaan. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan

kinerja karyawan meskipun cara dari satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda-beda. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan akan berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Jacqueline *et al.*, 2011).

Berdasarkan observasi dan pengamatan yang dilakukan pada karyawan memang benar terdapat permasalahan pada kinerja karyawannya, yaitu karena kurangnya kualitas dan kuantitas dari para karyawan tersebut menyebabkan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu menjadi terhambat karena kinerja yang semakin menurun dan kinerja karyawan berada pada kondisi belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai kondisi yang terjadi antara lain masih banyak karyawan yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu juga masih rendah karena banyak karyawan yang sering datang terlambat

Kepemimpinan ialah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 2013:187)”. Kepemimpinan berpengaruh juga pada motivasi karyawan, selain berpengaruh pada kinerja karyawan. (Kathryn, 2010) menyatakan, kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. (John, 2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja karyawan sangat erat kaitannya.

Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Penelitian ini dilaksanakan di PT Tri Saptas Jaya Denpasar. Pimpinan belum mampu mengawasi kinerja bawahannya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya monitoring atau *daily report* untuk Karyawan tugas luar dan Karyawan mengisi waktu kerja mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermanfaat bagi organisasi pada jam-jam kerja, seperti misalnya membaca koran, memainkan ponsel pada saat jam kerja. Hal ini sangat jelas merugikan organisasi. Mengantisipasi masalah kepemimpinan tersebut, maka PT Tri Saptas Jaya Denpasar melakukan perubahan penerapan kepemimpinan baru yaitu Kepemimpinan transformasional. Dimana kondisi kepemimpinan pada PT Tri Saptas Jaya Denpasar saat ini yaitu dilaksanakannya Apel pagi setiap hari senin, dilaksanakannya pelatihan keprotokolan dan kehumasan yang diadakan setiap tahun, serta mensejahterakan Karyawan dengan memberikan tambahan uang pulsa setiap bulannya masing-masing kepada Karyawan yang jumlahnya ditetapkan menurut pangkat/golongan. Berdasarkan data tersebut dapat menumbuhkan kedisiplinan, rasa saling menghargai dan menghormati antara Karyawan dan pimpinan

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi juga memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan dimana setiap kegiatan yang dilakukan

oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup.

Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. (Pamela, 2015) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. (Chukwuma, 2014).

Menurut Purwanto (2013) motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan).

Tabel 1.1
Beberapa Motivasi yang diterapkan pada PT Tri Sapta Jaya
Denpasar

Jenis Motivasi	Keterangan
Motivasi Finansial	Gaji, Tunjangan, THR Tahunan, Bonus, cuti
Motivasi Non Finansial	Lingkungan kerja, pelatihan kerja

Sumber: PT Tri Sapta Jaya Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa motivasi yang diterakkan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar terdapat dua motivasi yaitu motivasi finansial dan nonfinansial. Dengan adanya motivasi tersebut diharapkan setiap karyawan dapat bekerja secara optimal dan menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja pada perusahaan. Akan tetapi dalam kenyataannya masih ada beberapa faktor yang mengakibatkan turunnya motivasi Karyawan dalam bekerja yaitu kurangnya kedekatan atasan terhadap bawahan, salah satu contohnya seperti ucapan terima kasih dari pimpinan kepada Karyawan yang sudah bekerja dengan baik. Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya untuk meningkatkan prestasi kinerja karyawan.

Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, di mana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Dengan

demikian semakin tingginya disiplin kerja setiap karyawan yang didukung oleh keahlian, upah, atau gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri. Kinerja karyawan yang baik harus didukung juga dengan disiplin kerja karyawan yang tinggi, terutama dilihat dari tingkat kehadiran karyawan. Menurut Winaya dalam Ardana, dkk. (2012:52), rata-rata tingkat absensi 2-3 persen gejala yang buruk disiplin kerja karyawan Ardanai, dkk (2012:134) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan (Iriani, 2010).

Tabel 1.2
Disiplin kerja pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar

Hari Kerja	Jam Kerja	Cara Berpakaian
Senin	07.30– 15.30	Seragam Linmas
Selasa	07.30– 15.30	Seragam Khaki
Rabu	07.30– 15.30	Kemeja Putih, Bawahan Hitam
Kamis	07.30– 15.30	Pakaian Adat
Jumat	07.30– 15.30	Pakaian Olahraga

Sumber:PT Tri Sapta Jaya Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa Disiplin kerja di PT Tri Sapta Jaya Denpasar setiap minggunya sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Dimulai dari jam kerja sampai jam pulang dan cara berpakaian yang sudah ditetapkan di PT Tri Sapta Jaya Denpasar. Hal

tersebut dilakukan agar para karyawan lebih tertib dan lebih kompak satu sama lain. Dalam pelaksanaan tugas maupun jam kerja yang sudah ditetapkan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar terkait dengan disiplin kerja masih ada beberapa Karyawan yang disiplin kerjanya masih kurang, salah satu contohnya terlambat datang dan pulang terlalu mendahului, dan ada pula Karyawan yang terlalu sering keluar kantor disaat jam kerja untuk kepentingan pribadi.

Selain itu tingkat disiplin kerja karyawan namapak padatingkat absensi sebagaimana dapat dilihat sebagaimana pada Tabel 1.3. berikut :

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Kerja Karyawan PT Tri Sapta Jaya
Denpasar Tahun 2019

ulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Tingkat Absensi (%)
a	b	c	d=bx c	e	f=d-e	g=e:dx100%
Januari	73	21	1533	48	1485	3.13
Februari	73	19	1387	47	1340	3.38
Maret	73	20	1460	38	1422	2.6
April	73	21	1533	49	1492	3.19
Mei	73	18	1314	42	1272	3.19
Juni	73	18	1314	55	1259	4.18
Juli	73	22	1606	50	1556	3.11
Agustus	73	21	1533	45	1491	2.93
September	73	19	1387	46	1341	3.31
Oktober	73	22	1606	49	1557	3.05
November	73	21	1533	41	1512	2.67
Desember	73	17	1241	51	1190	4.1
Jumlah						38.84
Rata-rata						3.23

Sumber: PT Tri Sapta Jaya Denpasar

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas dapat dilihat jumlah ketidakhadiran Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar Tahun 2019 adalah sebesar

3,23% melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi yaitu 3%. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan melebihi ketetapan yang telah ditetapkan bahkan pada bulan juni 2018 terjadi tingkat absensi yang melebihi tingkat rata rata absensi yang terjadi pada perusahaan. Hal semacam ini akan berakibat terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Ketidak tepatan waktu menyebabkan hasil kerja berkurang yang pada akhirnya juga kinerja karyawan akan berkurang..

Dari fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian ”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar?
- 3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan pada Biro Humas Dan Protokol Setda Provinsi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tri Sapta Jaya Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara akademik maupun praktis.

1) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja Karyawan

2) Kegunaan Empiris/Praktis

Diharapkan nantinya hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi dan bahan pertimbangan bagi PT Tri Sapta Jaya Denpasar dalam menentukan kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada Karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para pelaku/pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu instansi, hal ini karena pegawai merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan instansi. Berikut merupakan beberapa pengertian mengenai kinerja menurut para ahli diantaranya :

Menurut Sedarmayanti (2011:260), mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2.1.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 5) Pemberian imbalan yang sesuai.
- 6) Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
- 7) Pengembangan SDM.
- 8) Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik.

- 10) Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai.
- 11) Pemutusan hubungan kerja.
- 12) Memperkuat hubungan antar pegawai.
- 13) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2010:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2010 : 68), berpendapat bahwa Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Mangkunegara (2010) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

2.1.4 Penilaian Kinerja

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan.

Pengukur atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariato, 2012: 95). Penilaian kerja (*perforance aprisial*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepda karyawan.

Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagaian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menialain kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

2.1.5 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.1.6. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun Indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2010:67) ialah:

- a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2,2,1. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat banyak ragam pandangan tentang kepemimpinan. Antara lain menurut Wibowo (2014, p.265) kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya

melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Setiawan dan Muhith (2013, p.19) kepemimpinan yaitu suatu upaya mewujudkan adanya kemampuan memengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan memberi kegairahan kerja terhadap orang lain yang ada di dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat memengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberikan fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.

Robbins and Judge (2013, p.368) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2010, p.467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson (2013, p.483) mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat mempengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut, atau akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain.

Terdapat kesamaan di antara banyak definisi, yaitu: (a) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya, (b) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, (c) kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi, (d) kepemimpinan fokus pada penyelesaian tujuan bersama.

Dengan merujuk pada berbagai pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

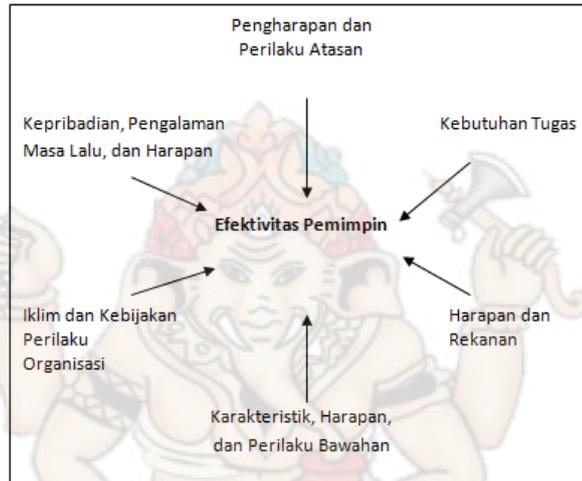
2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Setiawan dan Muhith (2013, p.31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b) Harapan dan perilaku atasan;
- c) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;

- e) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
- f) Harapan dan perilaku rekan.

Gambar 2. 1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan



Sumber: Setiawan dan Muhith (2013, p.32)

Konsep mengenai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Karim diadopsi oleh Setiawan dan Muhith (2013, p.32) terdiri dari tiga faktor sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor dari pribadi individu pemimpin yang berupa berbagai kompetensi sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Secara konsep kepemimpinan umumnya terpusat pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Di era modern saat ini pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam

kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.

2) Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengetahui bagaimana memosisikan dirinya. Contohnya seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Hal penting yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja sendiri tetapi selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis sehingga ia harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi. Untuk itu pemimpin harus bisa memahami konsep peran (*role concept*) dan tanggap terhadap situasi eksternal.

3) Faktor Situasi dan Kondisi

Dalam suatu situasi atau kondisi tertentu dibutuhkan tipe kepemimpinan yang tertentu pula. Pemimpin harus bisa memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi dari bawahannya. Jika tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif.

bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi. Menurut Bass dan Riggio dalam Hamdani (2012), secara konseptual, kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawan.

Dalam kepemimpinan transformasional, peran seorang pemimpin yang utama adalah sebagai katalis bagi perubahan yang akan dilaksanakan, artinya pemimpin berperan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja yang tinggi bagi anggota, tetapi tidak bertindak sebagai pengawas perubahan, yang lebih penting lagi adalah tuntutan untuk memiliki visi yang kuat.

2.2.4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

a) Kharisma

Kepemimpinan kharismatik diakui oleh sejumlah ahli menjadi nilai penting bagi kepemimpinan transformasional. Dalam kondisi perubahan lingkungan yang dinamis dengan turbulensi tinggi dan sulit untuk diprediksi (*unpredictable*), seorang pemimpin harus mampu memberikan sifat-sifat kharismatik dalam mengkomunikasikan visi dan misi organisasi.

Kharisma merupakan daya kekuatan memotivasi pengikut dalam menjalankan kegiatan organisasi. Pemimpin yang memiliki kharisma akan lebih mudah mempengaruhi pengikut agar bertindak sesuai

dengan yang diharapkan untuk keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin kharismatik mampu membangkitkan emosi-emosi yang kuat. Pemimpin diidentifikasi untuk dijadikan panutan oleh pengikut, dipercaya, dihormati, dan memiliki tujuan yang jelas. Memiliki integritas terhadap kesesuaian antara *exposed values* dan *enacted values*. Nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata.

b) Inspirasional

Pemimpin yang inspirasional didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang mampu mengkomunikasikan suatu visi yang menarik dan berwawasan ke depan. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi dengan jalan mengkomunikasikan harapan dan tantangan kerja secara jelas, serta mengekspresikan tujuan-tujuan penting, dengan membangkitkan antusiasme dan optimisme pada anggota.

c) Stimulasi Intelektual

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembang inovasi dan kreativitas. Mampu mendorong pengikutnya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

d) Perhatian individual

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku penasehat. Berinteraksi dan berkomunikasi secara individual dengan anggota. Tugas yang didelegasikan akan

dipantau untuk memastikan arahan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai.

2.2.5. Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- a) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- c) Bertindak secara rahasia dan optimis
- d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- f) Memimpin dengan memberikan contoh
- g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

2.2.6. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio, Bass, dan Jung (1997 dalam Voon *et al.* 2011) ada empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.

- b) Motivasi yang Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang

berarti mampu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya bawahannya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, serta mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan dan cermat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

d) Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

2.3. Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawaiipun berbeda satu sama lainnya. Tetapi apabila sudah ada dalam suatu instansi maka instansi tersebut haruslah mampu memenuhi kebutuhan para pegawainya. Motivasi pegawai haruslah tetap tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Agar pengertian motivasi ini lebih jelas, ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi-definisi motivasi diantaranya adalah:

Menurut Herzberg dikutip dalam Priansa (2014:171) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Robbins dalam (2014:171), menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2011:837), mendefinisikan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2010:143), mendefinisikan bahwa *direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee or organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.* (motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi kerja juga mengandung

dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

2.3.2. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

2.3.3. Komponen Dasar Motivasi

Menurut David (2010:59) teori ini ada 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja.

a) Prestasi, artinya adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik dari pada sebelumnya (pencapaian prestasi). Hal ini dapat dicapai dengan cara :

(1) Merumuskan tujuan

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan, akan menjerumuskan individu dan organisasi.

(2) Mendapatkan umpan balik

Umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

(3) Memberikan tanggung jawab pribadi

Kelemahan para manajer kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahan akan bekerja menurut perintah dengan tanggung jawab atasan.

(4) Bekerja keras

Bekerja keras saja tidak cukup, mesti diikuti dengan bekerja cerdas.

(5) Persahabatan, artinya adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara: bekerja sama dengan orang lain, membuat kawan di tempat kerja, sosialisasi.

(6) Kekuasaan, artinya ada kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

2.3.4. Aspek-Aspek Motivasi

Menurut (George dalam Ella, (2015) mengemukakan tiga aspek motivasi kerja:

- a) Perilaku (*direction of behavior*)
- b) Tingkat Usaha (*level of effort*)
- c) Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah : adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), tingkat kegigihan (*level of persistence*), keinginan, kebutuhan, rasa aman.

2.3.5. Indikator Motivasi

Menurut Sutrisno (2009) indikator-indikator motivasi adalah:

a) Kebutuhan fisiologis (*physiological need*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan Maslow berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi seseorang.

b) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan akan merasa terdesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

c) Kebutuhan Hubungan Sosial (*Affiliation Needs*)

Kebutuhan yang disebut dengan *social needs* atau *Affiliation* merupakan kebutuhan tingkat tiga dari Maslow, yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain, kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama dengan masyarakat.

d) Kebutuhan Pengakuan (*Esteen*)

Rasa hormat, prestise dan pengakuan. (Rasa hormat, prestise, pengakuan dan kekuasaan)

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualitation*)

Kebutuhan aktualisasi untuk memenuhi kebutuhan puncak, biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan sendiri.

2.4. Disiplin Kerja

2.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

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

Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut Hasibuan (2011:21) bahwa kedisiplinan fungsi operatif keenam dari Manajemen sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi koperatif dari MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja karyawan yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Rivai (2011:825) bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa

disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

2.4.2. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c) 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.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

f) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Menurut Siagian (2011:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2.4.3. Bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

a) Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

b) Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

c) Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.4.4. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2011:827), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (hot stove rule), tindakan disiplin progresif (progressive discipline), dan

tindakan disiplin positif (positive discipline). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

a) Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

b) Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

c) Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

d) Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan

terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

e) Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

f) Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

g) Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran.

Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

a) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas

- b) Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c) Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:

- a) Tidak berada ditempat kerja
- b) Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
- c) Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya:

- a) Pencurian ditempat kerja
- b) Perkelahian ditempat kerja
- c) Pemalsuan kartu jam hadir kerja
- d) Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

2.4.5. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

- a) Taat terhadap aturan waktu
Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- b) Taat terhadap peraturan perusahaan
Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013).

Sedangkan menurut Yukl (2009:305) menyatakan pemimpin transformasional (*transformational leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

2.5.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2010:143), mendefinikan bahwa *direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee or organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.* (motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus).

Menurut Rivai (2011:837), menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Selain itu Prihatini (2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga menyatakan semakin tinggi atau rendah

tingkat motivasi akan berdampak pada semakin tinggi atau rendah tingkat kinerja karyawan yang artinya adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

2.5.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Manullang (2010) pertimbangan pokok dalam meningkatkan kinerja adalah disiplin karyawan, untuk memenuhi harapan-harapan dan cita-cita para karyawan, agar dapat tercapainya suatu produktivitas tertentu adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2011:825) bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013) kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal, jadi disiplin adalah kunci dari keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan

karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian ini:

- 1) Putra (2015), Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan. Hipotesisnya yaitu (1) Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Metode Analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampelnya sebanyak 47 orang.

Hasil Penelitiannya (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin baik contoh teladan, dorongan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan, dan menyediakan sarana dan prasana akan

meningkatkan kinerja karyawan, (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

- 2) Kalsum (2018), Mahasiswi STIE Enam Enam Kendari, Indonesia, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana, dilihat dari hipotesisnya (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana akan semakin tinggi pula, (2) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana akan semakin tinggi pula, (3) berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana. Hal ini berarti bahwa setiap anggota yang bekerja merasa kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah sesuai

dengan apa yang diharapkan anggota serta disiplin kerja dan semangat kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Metode Analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampelnya sebanyak 30% dari 163 = 49 orang.

Hasil Penelitiannya (1) hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana, (2) hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana, (3) hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana.

- 3) Adinata(2015), Mahasiswa STIE Pasundan Bandung dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIS Bandung, Hipotesisnya , (1) Terdapat pengaruh yang positif Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai TAMZIS, (2) Terdapat pengaruh yang positif Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai TAMZIS, (3) Terdapat pengaruh yang positif Motivasi dengan Kinerja pegawai TAMZIS, (4) Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai TAMZIS, Metode yang

digunakan adalah metode deskriptif analisis, dengan jumlah sampel sebanyak 32 orang.

Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung dimana besarnya pengaruh simultan sebesar 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian pihak perusahaan dalam hal ini KJKS BMT TAMZIS Bandung perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Dan perlu untuk memberikan perhatian lebih untuk mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dan motivasi sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan KJKS BMT TAMZIS Bandung.

- 4) Gita (2016), Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan), Hipotesisnya yaitu (1) H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, (2) H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan,

(3) H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, metode yang digunakan adalah metode regresi linier berganda, dengan jumlah sampel sebanyak 57 karyawan.

Hasil Penelitiannya (1) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik bagi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di PT. BPR Arta Utama. Namun sebaliknya, apabila penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak semestinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Maka, gaya kepemimpinan transformasional diperlukan di dalam memimpin karyawan di PT. BPR Arta Utama guna memiliki tingkat kinerja yang tinggi untuk membantu perusahaan menggapai tujuan mereka, (2) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan selama ini belum memiliki motivasi kerja yang mampu membuat mereka memiliki kinerja yang baik dalam bekerja di PT. BPR Arta Utama. Maka, karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang ditujukan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan rasa senang sehingga dapat memiliki kinerja yang baik bagi PT. BPR Arta Utama guna membantu menggapai tujuan yang telah ditentukan, (3) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme yang diterapkan di PT. BPR Arta Utama belum cukup untuk karyawan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Maka, perlu diperhatikan kembali mengenai penerapan profesionalisme yang dilakukan PT. BPR Arta Utama untuk para karyawannya dengan hal – hal yang mendukung profesionalisme.

Sehingga, penerapan profesionalisme yang dilaksanakan dapat membuat karyawan memiliki kinerja yang baik dari para karyawan PT. BPR Arta Utama.

- 5) Khaliq (2015) mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau, Pekanbaru, dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, Hipotesisnya (1) Budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara silmultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, (3) Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, (4) Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, metode yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampel sebanyak 63 orang responden.

Hasil Penelitian (1) Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, (2) Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya apabila disiplin pegawai meningkat maka kinerja

pegawai akan meningkat apabila pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan adanya suatu sikap atau perilaku dalam berkerja yaitu taat dan tertib serta konsisten dalam melaksanakan tugas juga memahami peraturan dan norma dengan baik, sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi dari perilaku yang positif dan mau bertanggung jawab serta konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, (4) Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai dimana hasil penelitian pada hipotesis keempat membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari nilai uji t hitung lebih besar dari table dan nilai koefisien yang bernilai negatif serta nilai signifikansi yang melebihi syarat signifikansi.

