

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999) dalam Sinambela (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan menurut Busro (2018) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Teori Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang sering dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2017).

Menurut Matteson dkk dalam Busro (2018) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja. Pendapat ini lebih lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, *Performance* di sini lebih mengarang pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

c. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Menurut Wibowo (2009) dalam Sinambela (2017) Tujuan dan sasaran kinerja disusun berdasarkan sumber pada visi, misi, dan strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi.

1) Tujuan kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah arah

secara umum, sifatnya luas tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2) Integrasi tujuan

Tujuan yang ditetapkan mulai dari tujuan organisasi sampai pada bagian-bagian bahkan pada individu haruslah diintegrasikan sehingga tidak berjalan sendiri-sendiri.

3) Tujuan memfasilitasi kinerja

Menurut Barton dan Martin dalam Sinambela (2012) terdapat empat komponen yang perlu dipertimbangkan dalam memfasilitasi pencapaian kinerja yaitu muatan tujuan, komitmen pada tujuan, perilaku kerja, dan umpan balik.

4) Kesalahan yang harus dihindari

Banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena berbagai hal seperti berikut. Harvard Business Essentials (2006) dalam Sinambela (2017).

a) Metrik kinerja.

Metrik kinerja memberikan kenyataan *progress* dari pencapaian tujuan. Metrik apapun yang digunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

b) Ketidakselarasan tujuan dan penghargaan.

Reward atau penghargaan merupakan segi manajemen kinerja yang bertujuan mendorong perilaku atau hasil tertentu.

c) Kurang matang. Cara terbaik adalah membuat tujuan dapat dicapai, tetapi matang. Kemudian dikomunikasikan dengan terus terang dengan pegawai.

5) Sasaran kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

2) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Sikap mental

Merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Sedarmayanti (2010) dalam Mahendra (2015) adalah sebagai berikut.

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja yaitu keterampilan yang dimiliki karyawan untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

3) Kejujuran

Kejujuran yaitu penyampaian sesuatu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

4) Kerjasama

Kerjasama yaitu kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan sekerjanya.

5) Inisiatif

Inisiatif yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak.

6) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya.

7) Tingkat kesalahan kerja

Tingkat kesalahan kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya kesalahan.

8) Kecepatan kerja yaitu seberapa cepat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja.

2. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individual, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Sinambela (2017). Menurut Noe dkk (2010) pelatihan (*training*) adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah

pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

b. Teori Pelatihan

Teori pelatihan (teori harapan) kadang disebut teori ekspektansi atau *expectancy theory of motivation* dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu. Vroom dalam Koontz, 1990 mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mempengaruhi pada pencapaian tujuan tersebut. (<http://perilakuorganisasi.com>)

Penggunaan teori harapan dikarenakan didalam sebuah perusahaan yang mengadakan pelatihan, peserta pelatihan akan memiliki motivasi agar saat melakukan tanggung jawab dalam pekerjaannya bisa lebih mahir dan efektif.

c. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan kerja menurut Sunyoto (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

d. Penilaian Kebutuhan (*needs assessment*)

Penilaian Kebutuhan (*Needs Assessment*) dalam pelatihan menurut Noe dkk, (2010).

1) Analisis organisasi (*Organizational Analysis*)

Merupakan proses untuk menentukan kelayakan pelatihan bisnis. Analisis Organisasi mempertimbangkan konteks di mana pelatihan akan terjadi. Artinya, analisis organisasi (*Organizational Analysis*) meliputi menentukan kelayakan pelatihan bisnis, menentukan strategi bisnis perusahaan dengan sumber daya yang tersedia untuk pelatihan, serta dukungan dari para manajer dan rekan untuk aktivitas-aktivitas pelatihan. Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecahan masalah dari titik tekanan apa pun: arah strategi perusahaan, sumber-sumber pelatihan yang tersedia,

dukungan dari para manajer dan rekan kerja terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan.

2) Analisis individu (*PersonAnalysis*)

Merupakan proses untuk menentukan apakah para karyawan membutuhkan pelatihan, individu yang membutuhkan pelatihan, serta apakah para karyawan siap mengikuti pelatihan. Analisis individu membantu mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan. Analisis individu (*PersonAnalysis*) meliputi :

- a) Menentukan apakah ketidakcukupan hasil kinerja berasal dari kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan (masalah pelatihan) atau dari masalah motivasi atau perancang pekerjaan.
- b) Mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan, serta
- c) Menentukan kesiapan karyawan untuk pelatihan.

3) Analisis tugas (*TaskAnalysis*)

Merupakan proses mengidentifikasi tugas-tugas pengetahuan, keterampilan-keterampilan dan berbagai perilaku yang perlu ditekankan pada pelatihan. Analisis tugas (*TaskAnalysis*) meliputi mengidentifikasi tugas-tugas dan pengetahuan, keterampilan, serta berbagai perilaku penting yang perlu ditekankan pada pelatihan bagi para karyawan agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Tugas adalah pernyataan dari

aktivitas pekerjaan karyawan pada pekerjaan tertentu. Berikut empat langkah dalam analisis tugas.

- a) Memilih pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis.
- b) Mengembangkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan dengan mewawancarai dan mengamati para karyawan yang cakap dan para manajernya serta berbicara dengan orang lain yang melakukan analisis tugas.
- c) Mengabsahkan atau membenarkan daftar awal tugas-tugas. Ini meliputi memiliki kelompok ahli subyek materi (para pemegang posisi, manajer, dan seterusnya) untuk menjawab pada pertemuan atau survey tertulis tentang beberapa pertanyaan tentang tugas-tugas.
- d) Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang di perlukan agar dapat berhasil melakukan setiap tugas.

e. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Rivai dan Sagala (2014) dalam Rachmawati (2016) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian materi pelatihan
 - a) Kesesuaian materi dengan keterampilan kerja.
 - b) Kesesuaian materi dengan tingkat pendidikan.
 - c) Kesesuaian materi dengan penunjang penyelesaian masalah dalam pekerjaan.

- 2) Peserta pelatihan
 - a) Peningkatan keahlian kerja.
 - b) Pengembangan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Fasilitas pelatihan
 - a) Fasilitas
 - b) Kelengkapan materi pelatihan
- 4) Tenaga pengajar
 - a) Kualifikasi instruktur memadai
 - b) Memotivasi peserta
- 5) Waktu pelatihan
 - a) Kesesuaian waktu pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan.

3. Keselamatan Kerja

a. Definisi Keselamatan Kerja

Keselamatan Kerja merupakan unsur terpenting untuk sebuah perusahaan, terutama perusahaan industri dimana tingkat keselamatan untuk karyawan sangat di perhatikan. Dengan menggunakan teknologi yang canggih tidak luput ada kecelakaan kerja di tempat dampaknya kinerja karyawan akan terganggu. Menurut Simanjuntak (1994) dalam Sinambela (2017) Keselamatan Kerja adalah kondisi keselamatan yang bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan di tempat kerja yang mencakup kondisi bangunan, kondisi mesin, peralatan keselamatan, dan kondisi pekerja.

Menurut Marwansyah (2010) keselamatan kerja adalah perlindungan para pekerja dari luka-luka yang diakibatkan oleh kecelakaan yang berkaitan dengan pekerjaan. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan, arus listrik terpotong, luka memar, keseleo, patah-tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran.

b. Teori Domino

Teori domino dikembangkan oleh H.W. Heinrich (1931) yang mengatakan bahwa, kecelakaan kerja disebabkan oleh perilaku tidak aman (*unsafe acts*) 88%, kondisi tidak aman (*unsafe condition*) 10%, dan “*acts of god*” 2% atau tidak dapat dihindari. Heinrich mengajukan lima faktor/kartu urutan kecelakaan dimana setiap faktor secara berurutan akan menentukan kejadian tahap berikutnya sehingga disebut sebagai teori domino. (Salami, dkk, 2016:238)

1) Lingkungan Sosial

Kehidupan sosial psikologis dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

2) Kesalahan Pekerja

Kelalaian manusia meliputi, motivasi rendah, stres, konflik, masalah yang berkaitan dengan fisik pekerja, keahlian yang tidak sesuai, dan lain-lain.

3) Perilaku tidak aman dan kondisi tidak aman

Sikap/tindakan tidak aman, seperti kecerobohan, tidak mematuhi prosedur kerja, tidak menggunakan alat pelindung diri (APD), tidak mematuhi rambu-rambu di tempat kerja, tidak mengurus izin kerja berbahaya sebelum memulai pekerjaan dengan risiko tinggi, dan sebagainya.

Sedangkan, kondisi tidak aman, meliputi pencahayaan yang kurang, alat kerja kurang layak pakai, tidak ada rambu-rambu keselamatan kerja, atau tidak tersedianya APD yang lengkap.

4) Kecelakaan

Kecelakaan kerja, seperti terpeleset, luka bakar, tertimpa benda di tempat kerja terjadi karena adanya kontak dengan sumber bahaya.

5) Cedera dan kerusakan

Perusahaan mengalami banyak kerugian, selain kehilangan karyawan yang dapat diandalkan, perusahaan juga akan mengalami penurunan produktifitas hasil produksi yang akan berdampak pada benefit perusahaan yang tentunya akan merugikan perusahaan itu sendiri.

c. Program-program Keselamatan Kerja

Program-program keselamatan kerja Sunyoto (2015) sebagai berikut:

1) Dukungan manajemen puncak

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang kuat antara dukungan manajemen puncak dan berkurangnya pekerja yang cedera. Bentuk dukungannya adalah kehadiran dalam pertemuan-pertemuan tentang urgensi keselamatan kerja, mengagendakan rapat dengan dewan direksi tentang pentingnya K3.

2) Pengangkatan kepala keselamatan kerja

Harus dapat menyeimbangkan pendekatan personalia dan pendekatan rekayasa.

3) Perekayasaan suatu pabrik dan operasi yang aman

Tersedianya alat-alat mekanis untuk penanganan bahan-bahan. Peralatan yang berbahaya harus ditempatkan sejauh mungkin. Tempat kerja harus bersih, diterangi dengan baik, diberi ventilasi. Prosedur kerja dan peraturan kerja untuk mencegah *human eror*.

4) Pendidikan bagi karyawan untuk bertindak secara aman

Pengarahan saat pengangkatan karyawan oleh pimpinan. Pelatihan kerja titik-titik berbahaya dari operasi mesin. Arahan harian oleh *supervisor*.

5) Pengadaan dan penyampaian catatan

Jumlah peristiwa kecelakaan kerja, penyakit maupun kematian yang disebabkan oleh pekerjaan.

6) Analisis penyebab kecelakaan kerja

Sebab-sebab mekanis yaitu perlengkapan, peralatan, mesin, bahan-bahan, dan lingkungan kerja yang tidak berfungsi secara normal. Sedangkan sebab-sebab manusiawi, yaitu kurang hati-hati, melamun, obat-obat terlarang, *supervisor* yang mengekang, kelelahan dan kejenuhan

d. Penyebab Kecelakaan Kerja

Menurut Sunyoto (2015) penyebab kecelakaan kerja antara lain:

1) Kondisi dan tindakan yang membahayakan

Kondisi dan tindakan yang membahayakan merupakan sebab besar utama dari pada kecelakaan. Kondisi demikian diantaranya:

- a) Perlengkapan yang penjagaanya kurang baik.
- b) Perlengkapan yang sudah rusak.
- c) Susunan atau prosedur yang berbahaya dalam, pada, atau sekitar mesin atau perlengkapan.
- d) Tempat penyimpanan yang membahayakan, terlalu banyak muatan.
- e) Penerapan yang kurang memadai, cahaya kurang atau tidak cukup atau menyilaukan.
- f) Ventilasi yang kurang baik, pergantian udara tidak cukup.

2) Perbuatan-perbuatan yang membahayakan

Ada sedikit ke ragu-raguan bahwa tindakan-tindakan yang membahayakan merupakan penyebab kecelakaan yang utama

dan orang-oranglah yang menyebabkan tindakan-tindakan yang membahayakan ini. Akibatnya adalah adanya tindakan-tindakan yang membahayakan seperti:

- a) Menyelenggarakan pekerjaan tanpa wewenang.
- b) Lalai menjamin perlengkapan atau memperingatkan karyawan-karyawan lain mengenai bahaya yang mungkin menimpa.
- c) Lalai menggunakan pakaian atau alat pelindung pribadi yang aman.
- d) Melemparkan bahan-bahan.
- e) Bekerja dengan kecepatan yang membahayakan, terlalu cepat atau terlalu lambat.
- f) Menggunakan perlengkapan yang membahayakan, atau menggunakan perlengkapan secara tidak hati-hati.
- g) Menggunakan prosedur-prosedur yang membahayakan dalam pekerjaan memuat, menempatkan, mencampur, menggabungkan dan sebagainya.

e. Indikator Keselamatan Kerja

Menurut Moenir (2006) dalam Firmanzah (2017), indikator keselamatan kerja adalah:

- 1) Lingkungan kerja secara fisik
 - a) Penempatan benda atau barang dilakukan dengan diberi tanda-tanda, batas-batas, dan peringatan yang cukup.

b) Penyediaan perlengkapan yang mampu untuk digunakan sebagai alat pencegahan, pertolongan dan perlindungan. Perlengkapan pencegahan misalnya : alat pencegahan kebakaran, pintu darurat, kursi pelontar bagi penerbangan pesawat tempur pertolongan apabila terjadi kecelakaan seperti : alat P3K, tabung oksigen, perahu penolong di setiap perahu besar.

2) Lingkungan sosial psikologis

Jaminan keselamatan kerja secara psikologis dapat dilihat pada aturan perusahaan mengenai berbagai jaminan pekerja yang meliputi:

a) Aturan mengenai ketertiban organisasi dan atau pekerjaan hendaknya diperlakukan secara merata kepada semua pegawai tanpa kecuali. Masalah-masalah seperti itulah yang sering menjadi sebab utama kegagalan pegawai termasuk para eksekutif dalam pekerjaan.

2) Perawatan dan pemeliharaan asuransi terhadap para pegawai yang melakukan pekerjaan berbahaya dan resiko, yang kemungkinan terjadi kecelakaan kerja yang sangat besar. Asuransi meliputi jenis dan tingkat penderitaan yang di alami pada kecelakaan. Adanya asuransi jelas menimbulkan ketenangan pegawai dalam bekerja dan

menimbulkan ketenangan akan dapat ditingkatkan karenanya.

4. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama Yukl (2009). Menurut Robbins dan Judge (2016) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut Wibowo (2017). Menurut Robbins dan Judge (2016) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Dalam pengembangan teori kepemimpinan terdapat tiga haluan besar, yaitu:

- 1) Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)
- 2) Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)
- 3) Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Menurut *Luthans* dalam Marwan Subekti (2013), salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh *fiedler* pada tahun 1967. Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi, yaitu:

- 1) *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota), yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, besaran kadar kepercayaan serta respek dari bawahan terhadap pemimpin.
- 2) *Task structure* (tingkat struktur tugas), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.

3) *Position power* (kekuasaan posisi pemimpin), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

Teori kepemimpinan situasional lainnya dikemukakan oleh *Vroom* dan *Yetton* pada tahun 1973 (Wahyu Hamdani, 2012). Teori yang dinamakan teori normative *Vroom-Yetton* ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin bawahan dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang dapat efektif diterapkan dalam berbagai situasi.

Pilihan mengenai tipe kepemimpinan yang akan dianut hanya selektif jika sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selanjutnya *House* dan *Mitchel* 1 pada tahun 1974 mengemukakan teori situasional dengan berbasis pada hasil penelitian dari Universitas Ohio (Wahyu Hamdani, 2012).

Teori yang dinamakan sebagai teori *path-goal* ini mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada intinya, teori *path-goal* menjelaskan empat perilaku pemimpin, yaitu (Wahjono, 2010):

- 1) Pemimpin direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, dan memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- 2) Pemimpin suportif, melaksanakan berbagai usaha agar pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, memperlakukan pengikut dengan adil, bersahabat, dan mudah bergaul serta memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- 3) Pemimpin partisiatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Pemimpin yang berorientasi pada kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistic dan memenuhi standar-standar yang tinggi.
- 5) Pemimpin yang berorientasi pada kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimis dan memenuhi standar-standar yang tinggi.

Intinya teori *path goal* mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin mampu mengganti tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun Horner (Wahyu Hamdani,

2012) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer. Selain itu, teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Robbins (2003) dalam Wibowo (2017) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Charisma*. Menyediakan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan penghormatan dan kepercayaan.
- 2) *Inspiration*. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokus usaha, mengekspresikan maksud penting dengan cara sederhana.
- 3) *Intellectual stimulation*. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan mengatasi masalah secara hati-hati.
- 4) *Individualized consideration*. Memberikan perhatian secara personal, memperlakukan masing-masing pekerja secara individual, memberi *coach*, nasihat.

d. Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut perilaku kepemimpinan transformasional Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) *Inspirational motivation*. Menyangkut menciptakan visi masa depan yang menarik, penggunaan argumen emosional dan menunjukkan optimisme dan antusiasme.
- 2) *Idealized influence*. Merupakan perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi model peran, dan menunjukkan standar etika tinggi.
- 3) *Individualized consideration*. Membawakan perilaku berkaitan dengan memberikan dukungan, mendorong keberanian, pemberdayaan, dan memberikan *coaching* pada pekerja.
- 4) *Intellectual stimulation*. Menyangkut perilaku yang mendorong pekerja mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.

e. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut McShane dan Von Glinow (2010) dalam Wibowo (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) *Develop a strategic vision*, membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

- 2) *Communicate the vision*, mengkomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagai visi mereka untuk organisasi.
- 3) *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “*walk the talk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.
- 4) *Build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi. Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan ceritera membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

5. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan Sinambela (2017). Menurut Mangkunegara

(2017) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

b. Teori Disiplin Kerja

Teori-teori yang mendukung kedisiplinan kerja terdiri dari kerangka kerja (*framework*), pendekatan (*approach*) dan penghindaran (*avoidance*). Kerangka kerja dimana individu beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah ketertarikan individu pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons individu pada rangsangan negatif. Motivasi pendekatan dan penghindaran dapat membantu menjelaskan bagaimana evaluasi diri mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila individu diberikan rangsangan positif maka akan mendekat, namun jika individu diberikan rangsangan negatif akan menjauh. Dalam hal ini, apabila seorang karyawan tidak disiplin maka harus di rangsang negatif agar tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan sebelumnya, Robbins dan Judge (2015).

c. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2005) dalam Sinambela (2017) adalah sebagai berikut:

1) Tujuan umum disiplin kerja.

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

2) Tujuan khusus disiplin kerja.

Tujuan khusus antara lain:

- a) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen;
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan *service* yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Jenis- jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) jenis-jenis disiplin kerja antara lain:

1) Disiplin *Preventif*

Disiplin *Preventif* adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan kerja yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya

adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin tinggi. 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.

2) Disiplin *Korektif*

Disiplin *Korektif* adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin *korektif*, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

e. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, Mangkunegara (2017) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :
 - a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.

- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
 - c) Keputusan-keputusan yang samaunya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- 2) Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :
- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
 - b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- 3) Pendekatan disiplin bertujuan, berasumsi bahwa :
- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.

- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

f. Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner Bacal (2002) dalam Sinambela (2017)

- 1) Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukuman setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- 2) Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- 3) Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- 4) Semakin besar tingkatan pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.

- 5) Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

g. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2005) dalam Sinambela (2017) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada lima.

- 1) Frekuensi kehadiran. Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- 2) Tingkat kewaspadaan. Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.
- 3) Ketaatan pada standar kerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
- 4) Ketaatan pada peraturan kerja. Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

- 5) Etika kerja. Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antarsesama pegawai.

h. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal Mangkunegara (2017) antara lain:

- 1) Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Di samping itu, pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai.

- 2) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin segera diberikan sanksi yang sesuai dengan aturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang pelanggar untuk menghabiskan disiplin perusahaan.

- 3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan

menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

4) Pemberian sanksi harus *interpersonal*

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

i. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa indikator disiplin kerja yaitu:

1) Tujuan dan kemampuan

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

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan.

3) Balas jasa

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

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, maka pegawai akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

★ Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepinimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal di antara semua

karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi atau acuan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan				
1.	Rosa, Hendri, e- Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 3, Nomor 2, Mei, ISSN : 2337 – 3997 (2015)	Pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PTPN VI Unit Ophir Sariak	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN VI Unit Ophir Sariak.
2.	Ardanti Marina Desti dan Edy Rahardja, Jurnal Management Vol 6, No 3, ISSN: 2337-3792 (2017)	Pengaruh pelatihan, efikasi diri, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan (Studi pada Patra Semarang Hotel dan convention).	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan, efikasi diri dan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan (Studi pada Patra Semarang Hotel dan convention).
3.	Rachmawati Watie Rr, Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol . 9, No. 1 (2016)	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.
4.	Hafeez, Uzma, Business Management and Strategy ISSN 2157-6068, Vol. 6, No. 1 (2015)	<i>Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)</i>	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Bukti dari Perusahaan Farmasi di Karachi, Pakistan).

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Onyango, James Watta., European Journal of Material Sciences Vol.1, No.1, pp.11-15 (2014)	<i>Effects of training on employee performance: A survey of health workers in Siaya County, Kenya.</i>	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Survei terhadap petugas kesehatan di Siaya County, Kenya).
6.	Aliyu Mohammed Resheed, Hasim Sabo Bello, KIU Journal of Humanities Kampala International University ISSN: 2415-0843; 3(1): 309–319 (2018)	<i>Impact of Training and Development on Employee Performance in Abubakar Tatari Ali Polytechnic (ATAP) Bauchi, Bauchi State, Nigeria.</i>	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Abubakar Tatari Ali Polytechnic (ATAP) Bauchi, Bauchi State, Nigeria.
7.	Tanujaya, Lia Riantika, AGORA Vol. 3, No. 1, (2015)	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. Coronet Crown.	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi PT. Coronet Crown.
8.	AndayaniNur Rahmah, Priskila Makian, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 4, No. 1p-ISSN: 2337-7887 (2016)	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International).	Variabel Independen : Pelatihan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International).
Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan				
9.	Simanjuntak Nanda dkk, JOM FISIP Vol. 3 No. 2 - Oktober (2016)	Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan PT.Haleyora Powerindo Pekanbaru.	Variabel Independen : Keselamatan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Hasil penelitian keselamtandan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Haleyora Powerindo Pekanbaru.
10.	Juniarti, dkk Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Vol. 8,	Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja	Variabel Independen : Keselamatan Kerja Variabel Dependen :	1. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	No.02, ISSN PRINT: 2089-6018, ISSN ONLINE : 2502-2024 (2017)	karyawan Putra Sriwijaya Mandiri Palembang.	Kinerja Karyawan	kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Kediri Distribusi Jawa Timur).
11.	Taher Tasman H. dan Fransiska Robert, Al – Ulum Ilmu Sosial dan Humaniora, Vol. 2 No. 3, ISSN: 2476 – 9576 (2016)	Pengaruh keselamatan dan kesehatan terhadap kinerja karyawan Telekomunikasi	Variabel Independen : Keselamatan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Keselamatan dan kesehatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Telekomunikasi.
12.	Jawad Abdul Muhammad, e Jurnal Katalogis, Vol. 5 No.3, ISSN: 2302-2019 (2017)	Pengaruh Kesehatan, Keselamatan, dan keamanan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Wilayah Suluttenggo Area Palu.	Variabel Independen : Keselamatan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kesehatan, Keselamatan, dan keamanan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Wilayah Suluttenggo Area Palu.
13.	Yona, Mira, Vol. 5 No.1, ISSN: 2503-1546 (2018)	Pengaruh komunikasi, disiplin kerja, dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Asia Tech Manufacturing Indonesia.	Variabel Independen : Keselamatan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Komunikasi, disiplin kerja, dan keselamatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Tech Manufacturing Indonesia.
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan				
14.	Mahendra Oko Manik Kadek dan Ni Wayan Mujiati, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10, ISSN: 2302-8912 (2015).	Pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan <i>burnout</i> pada kinerja karyawan <i>Arma Museum and Resort</i> .	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan <i>Arma Museum and Resort</i> . 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan <i>Arma Museum and Resort</i> . 3. Dan <i>burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan <i>Arma Museum and Resort</i> .
15.	Putra Permana Arta Waya I dan	Pengaruh kepemimpinan	Variabel Independen : Kepemimpinan	1. Kepemimpinan transformasional,

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Ayu Desi Indrawati, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10, ISSN : 2302-8912 (2015)	transformatasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan.	Transformatasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan.
16.	SukmanaEndri, Gede Adyana SudibiaE-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 8, ISSN: 2302-8912 (2015)	Pengaruh kepemimpinan transformatasional, motivasi dan burnout terhadap kinerja karyawan <i>Outsourcing</i> RRI Mataram.	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformatasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan transformatasional, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan <i>burnout</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan <i>Outsourcing</i> RRI Mataram.
17.	Kalsoom, Zohra, dkk, Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No. 3, ISSN 2224-6096 (Paper), ISSN : 2225-0581 (Online) (2018)	<i>Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan.</i>	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformatasional Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan : Kasus Industri FMCG Pakistan.
Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan				
18.	Wiratama Alit Jaka Nyoman I dan Desak Ketut Sintaasih, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus (2013)	Pengaruh kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung	Variabel Independen : Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Hasil penelitian kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. 2. Hasil penelitian kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.
19.	Ummah, Zahrotul Via, Jurnal Ilmu	Pengaruh disiplin kerja dan motivasi	Variabel Independen : Disiplin Kerja	1. Secara parsial disiplin kerja dan motivasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Manajemen Vol. 5, No. 4 (2017)	terhadap kinerja karyawan (Studi pada Departemen Teknik PT. PELINDO Marine Service).	Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi pada Departemen Teknik PT. PELINDO Marine Service). 2. Secara simultan disiplin kerja dan motivasi berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Studi pada Departemen Teknik PT. PELINDO Marine Service).
20.	Mang Luh dan Ni Ketut, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 7, ISSN : 2302-8912 (2017)	Pengaruh motivasi, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.	Variabel Independen : Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Motivasi, komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Peguyangan di Denpasar.
21.	Arda, Mutia, Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1 (2017)	Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan.	Variabel Independen : Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan.
22.	Felicia, Michellyn, AGORA Vol. 6, No. 2, (2018)	Pengaruh kualitas pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT BUMI MENARA INTERNUSA.	Variabel Independen : Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Kualitas pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PT BUMI MENARA INTERNUSA.
23.	Astria, Kenny, Jurnal Mandiri, Vol. 2, No. 1, ISSN : 2580-3220, E-ISSN :	Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat	Variabel Independen : Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	2580-4588	Indonesia Cabang Pamulang.		Bank Rakyat Indonesia Cabang Pamulang.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan (*Training*) adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individual, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Sinambela (2017). Menurut Noe dkk (2010) pelatihan (*training*) adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Onyango dan Watta (2014), Rosa (2015), Uzma (2015), Tanujaya (2015), Rahmawati (2016), Andayani dan Makian (2016), Desti dkk (2017), Resheed dan Bello (2018) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Keselamatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak (1994) dalam Sinambela (2017) Keselamatan Kerja adalah kondisi keselamatan yang bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan di tempat kerja yang mencakup kondisi bangunan, kondisi mesin, peralatan keselamatan, dan kondisi pekerja. Menurut Marwansyah (2010) keselamatan kerja adalah perlindungan para pekerja dari luka-luka yang diakibatkan oleh kecelakaan yang berkaitan

dengan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak (2016), Taher dan Fransiska (2016), Juniarti dkk (2017), Jawad (2017), dan Yona (2018) keselamatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

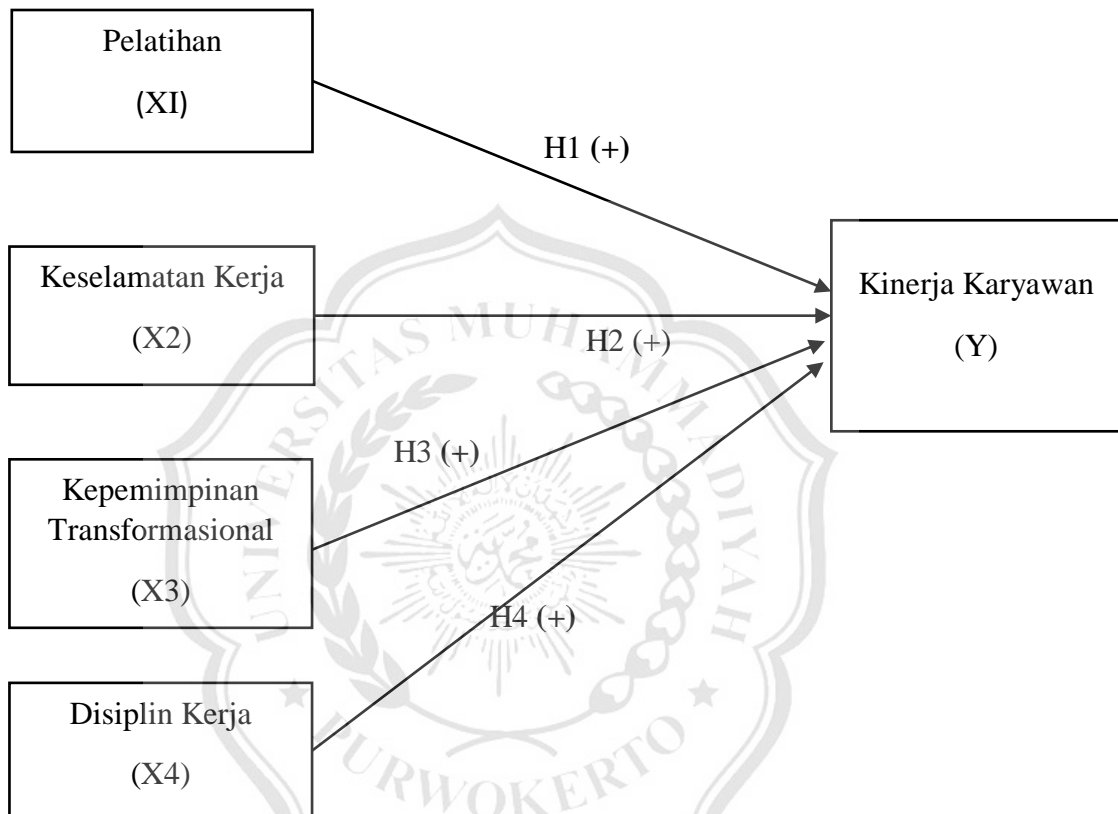
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut Wibowo (2017). Menurut Robbins dan Judge (2016) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2015), Putra dan Ayu (2015), Sukamana dan Gede (2015, Kalsoom dkk (2018) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan Sinambela (2017). Menurut Mangkunegara (2016) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama

(2013), Ummah (2017), Mang dan ketut (2017), Arda (2017), Felicia (2018), dan Astria (2018) disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan didasari oleh landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Keselamatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

