

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

Definisi kinerja dapat diambil dalam Kamus Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Sedangkan kinerja dalam Bahasa Inggris disebut *performance* yang dimiliki arti perbuatan, pelaksanaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Kasmir (2019:183) kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Hasibuan (2016:103) dalam Julianti, dkk (2017) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pentingnya kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut adalah uraiannya:

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas 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 the right place, the right man on the right job*).

##### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk

mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berubah mencapai prestasi kerja secara 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, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

- 1) Kualitas, dimana hasil akhir yang dicapai sesuai dengan ketentuan perusahaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai prosedur karyawan.
- 2) Kuantitas, sejumlah unit kerja sesuai dengan yang ditargetkan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang hasil pekerjaannya sesuai target perusahaan,
- 3) Ketepatan waktu, penyelesaian tugas dalam tepat waktu. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang tepat waktu dalam pengerjaan tugasnya.
- 4) Efektivitas, merupakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diberikan. Indikator ini diukur dari persepsi responden tentang seorang karyawan yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Yukl (2010:305) dalam Rahim, dkk (2018) kepemimpinan transaksional merupakan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan pemimpin tetapi tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas. Menurut Robbins dan Judge (2012:261) kepemimpinan transaksional para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Menurut Budiwibowo (2014:123) dalam Andari dan Nafiudin (2019) pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Pentingnya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja karyawan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa karyawan mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan (Wibowo, 2018:300). Teori kontinjensi dan perilaku mengadopsi perspektif transaksional karena mereka memfokus pada perilaku pemimpin yang memperbaiki kinerja dan kepuasan dipertimbangkan oleh beberapa penulis “*managing*” atau “*doing things right*”, karena pemimpin mengonsentrasi pada memperbaiki kinerja dan

kesejahteraan pekerja. *Transactional leader* menurut Wibowo (2018:300), mempunyai karakteristik sebagai berikut :

a) *Contingenreward*

Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.

b) *Manajemenbyexception (active)*

Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.

c) *Manajemenbyexception (passive)*

Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.

d) *Laissez-Faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

**a. Indikator kepemimpinan transaksional**

Menurut Sumarni (2010) dalam Darmasaputra dan Sudibya (2019) indikator kepemimpinan transaksional ,yaitu sebagai berikut:

- 1) Tingkat kepercayaan merupakan persepsi responden tentang tingkat kepercayaan terhadap kinerja pemimpin
- 2) Motivasi pimpinan merupakan persepsi responden tentang motivasi yang diberikan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan

- 3) *Rewards* merupakan persepsi responden tentang pemimpin memberi penghargaan atas prestasi kerja
- 4) Komunikasi pimpinan merupakan persepsi responden tentang penyampaian tugas dengan baik dari pimpinan sesuai dengan *job base*.

### 3. Pelatihan

Menurut Dessler (2010:280) pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Widodo, dkk (2018) menyatakan bahwa istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh Dale Yoder dan Edwin B. Flippo bahwa pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Menurut Kasmir (2019:126) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Pelatihan adalah

suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Hamalik, 2007) dalam Muhibin dan Widodo, (2018).

Pentingnya pelatihan adalah menimbulkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen pada perusahaan, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Memudahkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan mudah dan efektif. Teori dua faktor Frederick Herzberg. Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1) Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)

Maintenance factor adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus- menerus, karena kebutuhan ini

akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal : a) Gaji (*salaries*) Menurut Mardi (2014:107) gaji adalah “sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai atau karyawan”. b) Kondisi kerja (*work condition*) Menurut Mangkunegara (2013:105) kondisi kerja adalah “semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja”. c) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administrasion*) Menurut Siagian (2012:290) kebijakan dan administrasi perusahaan adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan”. d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) Menurut Siagian (2012:290) hubungan antar pribadi adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain”. e) Kualitas supervisi (*quality supervisor*) Menurut Siagian (2012:290) kualitas supervisi adalah “tingkat kewajaran supervisi yang dirasakan oleh tenaga kerja”. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers = faktor higienis/hygiene factor*) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan

perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation factors*) *Motivation factors* adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, Kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan satisfiers yang meliputi : a) Prestasi (*achievement*) Menurut Hasibuan (2014:160) prestasi, “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. b) Pengakuan (*recognition*) Menurut Siagian (2012:290) pengakuan adalah “besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja”. c) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) Menurut Siagian (2012:290) pekerjaan itu sendiri adalah “berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya”. d) Tanggung jawab (*responsibility*) Menurut Siagian (2012:290) tanggung jawab adalah “besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja”. e) Pengembangan potensi individu (*advancement*) Menurut Siagian (2012:290) pengembangan potensi

individu adalah “besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat”.

Tabel 1. Teori Dua Faktor Herzberg menurut Robbins dan Coulter

	Motivator	Faktor Higienis
1	Prestasi	Gaji
2	Pengakuan	Kondisi kerja
3	Pekerjaan Itu Sendiri	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
4	Tanggung jawab	Hubungan antar pribadi
5	Pengembang Potensi Individu	Kualitas supervisi
Sangat Puas	Netral	Sangat Tidak Puas

**a. Tujuan Pelatihan :**

Menurut Kasmir (2019:130) tujuan pelatihan, yaitu sebagai berikut :

1) Menambah pengetahuan baru

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2) Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilihat diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

### 3) Meningkatkan ketrampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

### 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan demikian rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

### 5) Meningkatkan ketaatan

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan.

### 6) Meningkatkan rasa percaya diri

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### 7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuh rasa memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik. Rasa memiliki ini harus selalu ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan, sehingga mereka merasa di rumah sendiri.

#### 8) Memberikan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi kerja karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

#### 9) Menambah loyalitas

Artinya dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Lebih dari itu dengan loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan, karena sayang adanya rasa memiliki perusahaan.

#### 10) Memahami lingkungan kerja

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman sekerjanya.

#### 11) Memahami budaya perusahaan

Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan. Hal ini karena di dalam pelatihan materi tentang budaya perusahaan juga harus diajarkan kepada seluruh karyawan. Pemahaman tentang budaya perusahaan harus untuk dilaksanakan seluruh karyawan.

12) Membentuk *team work*

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan (satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lainnya. Dengan demikian, karyawan akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

13) Dan tujuan lainnya

Seluruh tujuan ini akan tercapai jika selama pelatihan, baik penyelenggaraan pelatihan dan peserta pelatihan mengikuti seluruh aspek-aspek yang telah ditentukan. Panitia pelatihan harus menyediakan seluruh sarana dan prasarana yang sudah ditentukan. Demikian pula dengan peserta pelatihan harus mengikuti sungguh-sungguh materi yang diberikan. Dengan demikian, akan diperoleh hasil yang maksimal, dan keuntungan yang dijelaskan di atas dapat dicapai dengan mudah.

**b. Manfaat Pelatihan**

Menurut Kasmir (2019:133) manfaat pelatihan, yaitu sebagai berikut :

1) Perencanaan karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah

guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongannya yang lebih tinggi dari sebelumnya.

#### 2) Kompensasi

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung, karena mampu mengerjakan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 3) Alat negoisasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga, nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

#### 4) Memiliki kepuasan tersendiri

Artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik-baiknya.

#### 5) Refresing

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

#### c. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011) dan Gulton, dkk (2019) indikator pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- 2) Para pelatihan (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- 3) Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
- 5) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### 4. Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2018: 305) disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan,

sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Hasibuan (2018:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Singodimedjo (2002) dalam (2017:96) menyatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya.

Oleh karena itu, kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Pentingnya disiplin kerja adalah 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, Mahendra dan Mujianti (2015). Menurut Robbins (2012:89) kerangka kerja pendekatan-penghindaran telah menggunakan

karakteristik-karakteristik kepribadian sebagai motivasi. Kerangka motivasi pendekatan dan penghindaran mewakili tingkat dimana kita beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah keterikatan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita pada rangsangan negatif. Dengan demikian disiplin seorang individu dipengaruhi oleh motivasi yang mendominasi apakah motivasi pendekatan atau motivasi penghindaran.

Terdapat teori yang mendasari disiplin kerja yaitu aturan tungku panas adalah :

**a. Aturan tungku panas (*hot stove rule*)**

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

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

3. 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 tuku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya. Oleh karena itu, ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

4. Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum 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.

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

#### **a. Sanksi Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017), sanksi disiplin kerja dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal, yaitu sebagai berikut:

##### **1) Pemberian Peringatan**

karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian surat peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi karyawan.

### 2) Pemberian Sanksi Harga Segera

Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

### 3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

#### 4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

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

#### **b. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Harlie (2010) dalam Putra dan Indrawati (2015) indikator disiplin kerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Selalu hadir tepat waktu, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai ketepatan kehadiran datang ke kantor.
- 2) Selalu menaati ketentuan jam kerja atau tidak keluar kantor pada saat jam kerja.
- 3) Memiliki semangat kerja yang tinggi, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai semangat karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.
- 4) Adanya sanksi jika melanggar, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemberian sanksi oleh pemimpin kepada karyawan apabila melanggar peraturan agar menyebabkan efek jera.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan transaksional, pelatihan, dan disiplin kerja dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Rahmi Nur (2019)	Variabel Bebas a. <b>Pelatihan</b> b. Gaya Kepemimpinan c. <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Rima Dwiming Tyas dan Bambang Swasto Sunuharyo (2018)	Variabel Bebas a. <b>Disiplin Kerja</b> b. Lingkungan Kerja  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
3	I Dewa Gede Eka Candra Wiguna (2015)	Variabel Bebas a. Gaya Kepemimpinan b. Komunikasi c. <b>Pelatihan</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	I Wayan Arta Permata Putra, dan Ayu Desi	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transformasional b. Motivasi, c. <b>Disiplin kerja</b>	a. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	Indrawati (2015)	Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	
5	Kadek Manik O ko Mahendra, dan Ni Wayan Mujianti (2015)	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transformasional b. <b>Disiplin Kerja</b> c. <i>burnout</i>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Nevin Utami (2015)	Variabel Bebas a. <b>Pelatihan</b> b. Kepemimpinan Transformasional c. Lingkungan kerja  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Andani dan Nafiudin (2019)	Variabel Bebas a. <b>Gaya kepemimpinan Transaksional</b> b. Motivasi  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Maykel P. Dareho, Paulus Kindangen, dan Christoffel Kojo (2017)	Variabel Bebas a. <b>Pelatihan</b> b. Loyalitas  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
9	Rommy Beno Rumondor, Altje Tumbel, dan Jantje Sepang (2016)	Variabel Bebas a. Kepemimpinan b. Motivasi c. <b>Disiplin Kerja</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Hiskia Jonest	Variabel Bebas a. <b>Disiplin Kerja</b>	a. Disiplin kerja berpengaruh positif

	Runtuuwu, Joyce Lapisan, dan Lucky Dotulog (2015)	b. Penempatan Lingkungan kerja  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Muhammad Irfan Nasution(2017)	Variabel Bebas a. <i>Supervision</i> <b>b. Work discipline</b>  Variabel Terikat a. <i>On performance</i>	a. Disiplinkerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Sohib Muhammad Muhibin, dan Widodo (2018)	Variabel Bebas a. pendidikan <b>b. pelatihan</b> c. Motivasi  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Debby Fransiska Gultom, Widya Wati, Junita Sinaga , dan Della Ananda Putri (2019)	Variabel Bebas a. Kompetensi <b>b. Pelatihan</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a.Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Jeli Nata Liyas dan Reza Primadi (2017)	Variabel Bebas <b>a. Disiplin kerja</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Disiplinkerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Melinda Susan Rugian, Ivonne Saerang, dan Victor Lengkong (2017)	Variabel Bebas <b>a. Disiplin Kerja</b> <b>b. Pelatihan</b> c. Kualitas Kehidupan Kerja d. Konflik Pekerjaan-keluarga  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a.Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  b.Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Ilham Sutopo	Variabel Bebas a. Komunikasi	a.Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja

	Arizal dan Anggraeni Rahmasari (2017)	<b>b. Disiplin</b> c. Pengawasan  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	karyawan
17	Aditya P. Ishak, Agus Soegoto dan Trang Irvan (2016)	Variabel Bebas a. Lingkungan Kerja <b>b. Pelatihan</b> c. Pemberdayaan  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Galih Candra Kusuma, Mochamad Al Musadiq, dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2015)	Variabel Bebas a. Motivasi <b>b. Pelatihan</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
19	Januar Pujiyami, Hairudionor, dan Taharuddin (2017)	Variabel Bebas a. Motivasi <b>b. Pelatihan</b> c. Kompensasi finansial  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Fherein Rahim, dkk (2018)	Variabel Bebas a. Kepemimpinan Transaksional <b>b. Kepemimpinan Transaksional</b>  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Mentari Purnamasari (2017)	Variabel Bebas <b>a. Gaya kepemimpinan transaksional</b> b. Iklim kerja	a. Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	
22	I Komang Alan Darmasaputra, dan I Gede Adnyana Subidya (2019)	Variabel Bebas <b>a. Kepemimpinan Transaksional</b> b. Budaya Organisasi c. Komunikasi  Variabel Terikat a. Kinerja Karyawan	a. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan transaksional merupakan peran penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kepemimpinan transaksional karyawan mendapatkan motivasi dan arahan dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2012:261) kepemimpinan transaksional para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam organisasi kepemimpinan transaksional sangat penting, karena jika perusahaan memiliki pemimpin yang memiliki tujuan yang baik, dan memberikan penilaian bagi karyawan berupa *reward* maka kinerja karyawan akan mengerjakan pekerjaan dengan menghasilkan kualitas yang terbaik, tepat waktu.

Teori kontinjensi dan perilaku mengadopsi perspektif transaksional karena mereka memfokus pada perilaku pemimpin yang memperbaiki kinerja dan kepuasan dipertimbangkan oleh beberapa penulis “*managing*” atau “*doing things right*”, karena pemimpin mengonsentrasi pada memperbaiki kinerja dan kesejahteraan pekerja. Kinerja karyawan yang baik, juga harus didukung oleh seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin sangat menjadi sorotan dan menjadi contoh oleh para bawahannya. Seorang yang baik akan memberikan semangat dan motivasi terhadap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Andani dan Nafiudin (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Fherein Rahim, dkk (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Darmasaputra dan Subidya (2019) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Purnamasari dan Mentari (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pelatihan juga merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan karyawan mempermudah dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Dessler (2010:280) pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Adanya pelatihan dalam perusahaan, pemimpin dapat mengetahui karyawan yang bersungguh-sungguh dan tidak sungguh-sungguh mengikuti jalannya pelatihan. Karena pelatihan itu sangat penting dan memberikan manfaat, dan mempermudah kinerja karyawan dalam bekerja. Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Pujiasymi dkk (2017), Wiguna (2015), Utami, Nevin (2015), Dareho, dkk (2017), Muhibin dan Widodo (2018), Gultom, dkk (2019), Rugian, dkk (2017), Ishak, dkk (2016), Kusuma, dkk (2015) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

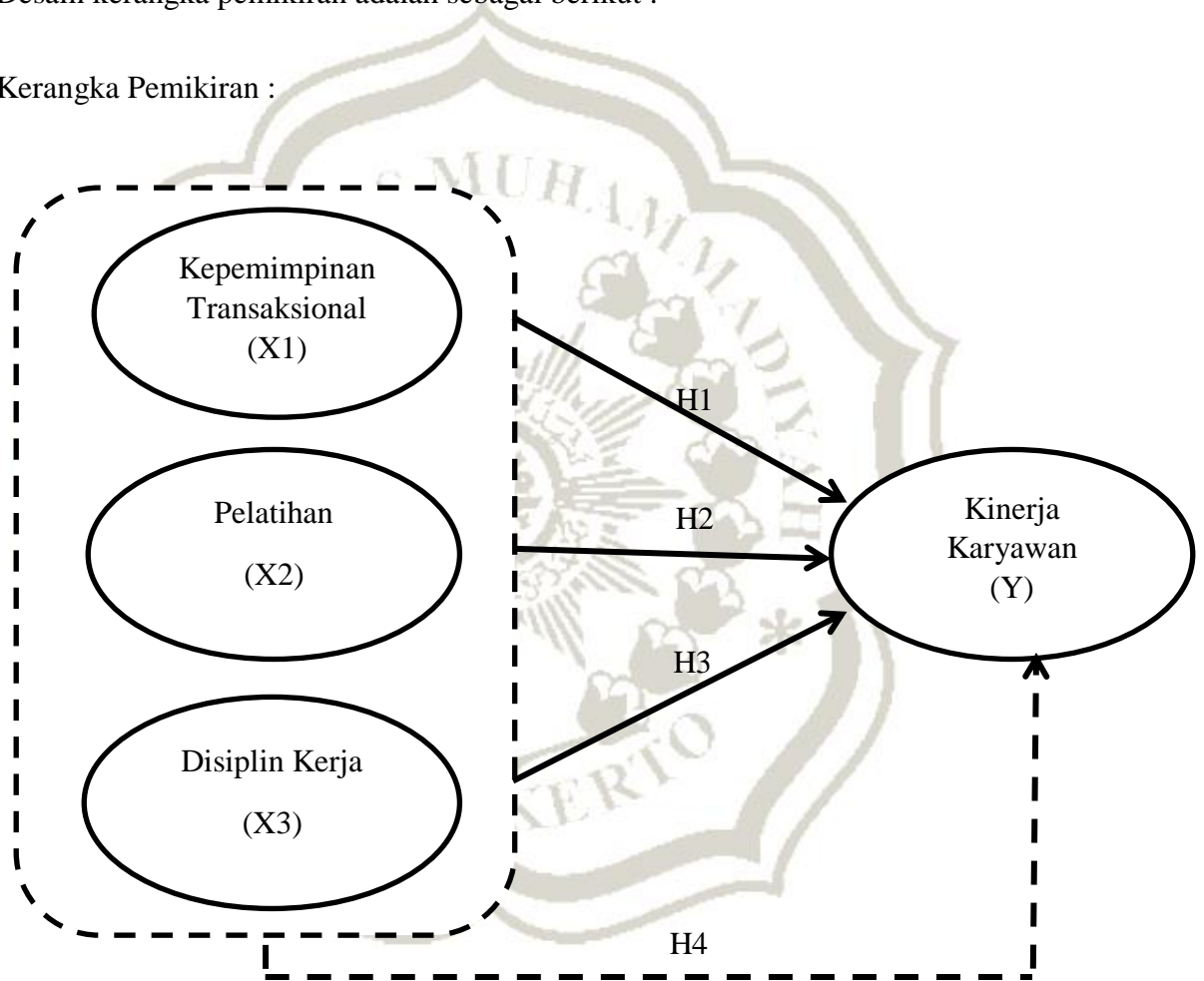
Disiplin Kerja merupakan fungsi penting dalam suatu organisasi. Maka, dengan adanya disiplin kerja yang baik kinerja karyawan akan menghasikan produktifitas tepat waktu. Menurut Siagian (2018: 305) disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan yang baik harus didukung juga dengan disiplin kerja karyawan yang tinggi, terutama dilihat dari tingkat kehadiran karyawan. Namun apabila kinerja karyawan buruk maka kinerja karyawan akan buruk.

Menurut Robbins (2012:89) kerangka kerja pendekatan-penghindaran telah menggunakan karakteristik-karakteristik kepribadian sebagai motivasi. Kerangka motivasi pendekatan dan penghindaran mewakili tingkat dimana kita beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah keterikatan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita pada rangsangan negatif Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Tyas dan Sunuharyo (2018), Putra dan Indrawati (2015), Mahendra dan

Mujianti (2015), Rumondor, dkk (2016), Runtuwu, dkk(2015), Julianti, dkk (2017), Widodo, dkk (2018), Liyas dan Primadi (2017), Rugian, dkk (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Desain kerangka pemikiran adalah sebagai berikut :

Kerangka Pemikiran :



Gambar 2.1

Keterangan :

----- = Secara Simultan

————— = Secara Parsial

#### **D. HIPOTESIS**

Menurut Sugiyono (2018:64) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H2: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H3: Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H4: Kepemimpinan transaksional, Pelatihan, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara simultan.