

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori kinerja

a. Pengertian kinerja karyawan

Setiap karyawan diminta untuk memberikan kerjasama yang positif melalui kinerja yang baik, mengingat didalam organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Menurut Bernadin dan Russel (2003) dalam Ristanti dan Dihan (2016) Kinerja merupakan catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Sinambela, dkk (2011) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keterampilan tertentu. Sedangkan Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016) kinerja merupakan pelaksanaan dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang baik bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat dorongan dalam suatu pekerjaan secara adil dan masuk akal.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian suatu hasil kerja atas pelaksanaan dan dorongan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan karyawan dalam organisasi kurun waktu tertentu untuk mewujudkan tujuan diperusahaan tersebut.

b. Indikator kinerja karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (2003) dalam Ristanti dan Dihan (2016) indikator kinerja karyawan antara lain :

1) *Quality* (kualitas)

yaitu hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati sempurna

2) *Quantity* (kuantitas)

Yaitu produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk mata uang, jumlah unit, atau jumlah jenis kegiatan yang diselesaikan.

3) *Timeliness* (ketepatan waktu)

Yaitu kegiatan yang dapat diselesaikan dan dicapai pada waktu yang telah ditetapkan bersama dengan hubungan hasil dan produk yang lain serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

4) *Cost-effectiveness* (Efektivitas Biaya)

Yaitu sumber daya organisasi seperti manusia , keuangan, teknologi bahan baku untuk dapat memaksimalkan keuntungan yang paling tinggi

5) *Need for supervision* (kebutuhan akan pengawasan)

Yaitu seorang karyawan yang mampu melaksanakan suatu pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan dan mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.

6) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan)

Yaitu seorang karyawan mampu bekerjasama dan rasa saling menghargai serta niat baik antara karyawan yang satu dengan yang lain.

2. Kepemimpinan transformasional

a. Tipe Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002) yaitu :

1) Tipe pemimpin yang otokrati

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b) menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- d) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- e) Dalam tindak penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan hukum

2) Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik yaitu berbeda dengan seorang pemimpin modern. Sifat seorang pemimpin yang militeristik antara lain :

- a) Dalam menggerakkan bawahannya setiap perintah yang sering dipergunakan..
- b) Dalam menggerakkan seorang bawahannya bergantung pada pangkat atau jabatan
- c) Senang kepada formalitas yang seadanya tanpa berlebihan
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan baik dari bawahannya

3) Tipe pemimpin yang paternalistik

- a) Menganggap bahwa sebagai bawahan yang tidak dewasa

- b) Bersikap terlalu melindungi
 - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
 - d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
 - e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 4) Tipe pemimpin yang kharismatik
- Seorang pemimpin yang sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negative mengalahkan sifatnya yang positif.
- 5) Tipe pemimpin yang demokratis
- tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern karena :
- a) Pemimpin yang senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
 - b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan.
 - c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari organisasi perusahaan lainnya
 - d) Selalu berusaha mengembangkan pribadi sebagai seorang pemimpin.

Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi jenis gaya kepemimpinan :

1) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut yang berani mengamati perilaku dari pimpinan mereka.

- a) Visi dan artikulasi. Memiliki visi ditujukan dengan sasaran sesuai yang diharapkan menjadi masa depan lebih baik daripada sebelumnya, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b) Resiko personal. Pemimpin yang kharismatik bersedia mengambil risiko tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri demi untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang di butuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik yang cepat mengerti terhadap kemampuan orang lain dan menanggapi perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik yang terlibat berlawanan dengan norma.

2) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut untuk menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas mereka. Gaya

kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Karakteristik pemimpin transaksional diantaranya yaitu :

- a) *Imbalan kontingen* : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik dan mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): dengan mencari penyimpangan dari aturan dan menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mempengaruhi jika standar tidak terpenuhi.
- d) melepaskan tanggungjawab dan menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan cara membantu mereka melihat masalah lama dengan cara yang baru, dan mereka mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

4) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan visi yang nyata, dapat dipercaya dan menarik untuk masa depan organisasi yang berkembang dengan baik.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan transformasional

Menurut Bass (1999) dalam Aisyah dan Wartini (2016) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional suatu perilaku yang mengarahkan pendekatan individu terhadap karyawan dalam mencapai tujuan. Menurut Bass and Avolio (1994) dalam Anwar dkk (2018) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja, motivasi kerja dan pola kerja serta nilai – nilai yang dilakukan setiap karyawan sehingga karyawan tersebut bisa mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi

Para pakar *transformational leadership* Bass (1999) dan Burns (1978) dalam Utomo (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menanggapi dan lebih terpengaruh dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih baik. pernyataan ini banyak didukung oleh sejumlah temuan – temuan penelitian seperti Dumdum, dkk (2000) dalam Utomo (2002). Para pemimpin transformasional lebih mampu untuk merasakan lingkungannya dan selanjutnya membentuk strategi sasaran yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya Bersona dan Avolio (2004) dalam Wijaya (2005).

Para pengikut pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi , kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat hubungan yang lebih tinggi Avolio (1999) dalam Utomo (2002). Seluruh efek kepemimpinan transformasional diharapkan akan mencapai kondisi yang lebih

baik bagi pemahaman serta ide untuk visi dan misi strategi sasaran serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja dan kepuasan kerja bawahannya yang dapat mendorong bawahan untuk lebih maju dan lebih semangat dalam pencapaian kinerja dengan membangun komitmen untuk mencapai sasaran tersebut.

c. Indikator kepemimpinan transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass, Bernard M dalam Aisyah Wartini (2016) adalah sebagai berikut:

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pimpinan yang mampu menjadi teladan karyawan

2) *Inspirational motivation* (motivasi Inspirasional)

Pimpinan yang mampu memberikan inspirasi kepada karyawan untuk tetap optimis dalam mencapai tujuan organisasi

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pimpinan yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan ide yang berhubungan dengan pekerjaan

4) *Individualized consideration* (perhatian individu)

pemimpin yang mempunyai kemampuan dalam memberikan arahan yang berhubungan dengan bawahan

3. Disiplin kerja

a. Pengertian disiplin kerja

Menurut Hasibuan (2007) kedisiplinan merupakan tata tertib diperusahaan karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencappai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mempunyai besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya suatu tujuan di perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2017) disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk ikut mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Menurut Siagian (2007) mengemukakan bahwa disiplin merupakan suatu tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi yang memberikan tuntutan berbagai peraturan yang telah ditentukan dalam perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Anoraga (2009) dalam Liyas dan Primadi(2017) disiplin adalah latihan batin dan watak dengan maksud supaya perbuatannya selalu mentaati tata tertib dan ketaatan pada aturan tata tertib.

Berdasarkan dari uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah tata tertib yang harus ditaati dimana sikap dan tingkah laku menuntut karyawan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang yang mematuhi semua peraturan dalam perusahaan yang berlaku baik tertulis

maupun tidak tertulis, serta bersedia menerima sanksi – sanksi apabila karyawan tersebut melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

b. Faktor penilaian disiplin kerja

Menurut Dharmawan (2011) dalam Zahara dan Hidayat (2017) ada tiga macam faktor penilaian disiplin kerja sebagai berikut:

- 1) Absensi atau kehadiran
- 2) Ketaatan pada kewajiban dan peraturan
- 3) Bekerja sesuai prosedur

c. Macam-macam disiplin

Menurut Handoko dalam Ibrahim (2015) membagi tiga disiplin kerja yaitu:

- 1) *Disiplin preventif* yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung para karyawan agar mengikuti berbagai ketentuan aturan sehingga penyimpangan dapat dicegah.
- 2) *Disiplin korektif* yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
- 3) *Disiplin progresif* yaitu kegiatan yang memberikan hukuman berat terhadap pelanggaran tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan

d. Pelaksanaan disiplin kerja

Menurut Handoko dalam Syarkani (2017) terdapat empat dari sudut pandang yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- 1) Disiplin *retributif* yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- 2) Disiplin *korektif* Yaitu berusaha membantu karyawan membenarkan perilaku yang tidak tepat.
- 3) *Perspektif* hak-hak individu Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan disiplin.
- 4) *Perspektif utilitarian* Yaitu berfokus pada disiplin pada saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

e. Indikator disiplin kerja

Menurut Hasibuan (2007) ada beberapa indikator disiplin kerja yaitu :

- 1) Tujuan dan kemampuan
Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- 2) Teladan pimpinan
Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan dan tingkah laku.
- 3) Balas jasa
Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.
- 4) Keadilan
Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) yang akan mempengaruhi terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) berarti tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan

6) Sanksi hokum

Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai sanksi yang telah ditetapkan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan-hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

f. Pengertian komitmen organisasi

Menurut Mowday dkk (1979) dalam Wibowo (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu loyalitas pasif untuk organisasi dengan keterlibatan individu yang bersedia memberikan arahan untuk ketenteraman organisasi yang mempunyai keyakinan didalam organisasi, termasuk tujuan dan nilai yang diikuti. Mowday dalam Sopiah (2008) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Sedangkan menurut Steers dan Black dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dengan ciri – cirinya yaitu adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat

terhadap nilai dan tujuan organisasi, adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Dari uraian definisi menurut para ahli diatas dapat dilihat, bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan mempunyai keinginan untuk memelihara hubungan yang kuat dan mempertahankan dirinya tetap menjadi bagian dari organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi yang lebih baik.

g. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Menurut Sartika (2012) dalam Aisyah dan Wartini (2016) mempengaruhi komitmen organisasi sebagai berikut :

- 1) Faktor Personal, misalnya : Usia, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kepribadian
- 2) Karakteristik Pekerjaan, misalnya : jabatan, tantangan dalam pekerjaan tingkat kesulitan dalam bekerja
- 3) Karakteristik Struktur, misalnya : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman Kerja

Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

h. Dimensi Komitmen organisasional

Manurut Meyer dan Allen dalam Luthans (2008) dalam Suherman (2018) yaitu sebagai berikut :

- 1) *Effective commitment* (Komitmen efektif) bentuk perasaan emosional karyawan dalam menggambarkan ke ikutsertaannya pada organisasi.
- 2) *Continuance commitment* (Komitmen kontinuens) kesesuaian dengan kebijakan perusahaan, alternatif pekerjaan, keuntungan yang didapat apabila bekerja sangat lama, perubahan jika meninggalkan perusahaan, keputusan kerja pada perusahaan adalah keputusan yang salah.
- 3) *Normative commitment* (Komitmen normative) kecocokan dengan norma-norma perusahaan, perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja, penerimaan semua tipe pekerjaan, perusahaan sebagai sumber inspirasi.

i. Indikator Komitmen organisasional

Menurut Mowday (1979) indikator komitmen organisasi yaitu :

- 1) Bersedia melakukan banyak upaya melebihi yang biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini sukses
- 2) Membicarakan organisasi kepada teman – teman bahwa organisasi ini tempat bekerja yang hebat
- 3) Merasakan sangat sedikit loyalitas kepada organisasi ini
- 4) Menerima hampir semua jenis penugasan untuk terus bekerja diorganisasi ini
- 5) Menemukan nilai – nilai organisasi yang sangat mirip

- 6) Bangga memberi tahu orang lain untuk ikut organisasi ini
- 7) Bisa saja bekerja untuk organisasi yang berbeda selama jenis pekerjaannya mirip
- 8) Organisasi ini benar – benar menginspirasi yang terbaik cara kinerja
- 9) Sedikit perubahan untuk meninggalkan organisasi ini
- 10) Sangat senang memilih organisasi ini untuk bekerja daripada orang lain mengingat pada saat bergabung
- 11) Tidak banyak yang bisa diperoleh dengan bertahan dalam organisasi ini tanpa batas waktu.
- 12) Sering merasa sulit untuk menyetujui kebijakan organisasi ini tentang hal – hal penting
- 13) Sangat peduli dengan nasib organisasi ini
- 14) Organisasi ini adalah organisasi terbaik dari semua organisasi untuk bekerja
- 15) Memutuskan untuk bekerja dalam organisasi ini adalah kesalahan yang pasti.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini yang berhubungan dengan variabel penelitian antara lain : kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, Komitmen organisasional.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Karyawan			
1	Ujang Wawan Sam Adinata, W.S.U. (2015) Jurnal ekonomi bisnis dan entrepreneurship vol 9, no. 2.	Variabel Independen 1. kepemimpinan transformasional 2. motivasi 3. budaya organisasi Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Arthawan dan Mujiati (2017) E-Jurnal Manajemen, 6 (3), 1221 – 1247.	Variabel Independen : 1. kepemimpinan transformasional 2. kepuasan kerja Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Baskoro (2015) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol 3, No. 1, Januari – Juni.	Variabel Independen : 1. gaya kepemimpinan transformasional Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh Positif terhadap kinerja karyawan
4	Nurhadian (2017) Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 11, No. 1	Variabel Independen : 1. kepemimpinan transformasional 2. Motivasi Kerja Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Harjono, dkk 2015 JURNAL EMBA, Vol. 3 No. 3 Sept, Hal. 1004 - 0194	Variabel Independen : 1. kepemimpinan transformasional 2. self efficacy Variabel Dependen :	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

		1. kinerja karyawan	
6	Supartini (2017) Bisnis dan Iptek, Vol. 10, No. 1, April, 65 – 80.	Variabel Independen : 1. kepemimpinan transformasional 2. motivasi kerja 3. Kompetensi Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Sugiono (2019) <i>Jurnal ilmu Manajemen, Vol 15 No 1.</i>	Variabel Independen : 1. gaya kepemimpinan transformasional 2. budaya organisasi 3. motivasi ekstrinsik Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Setiawan (2015) Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA, Vol. 1 No. 1 Februari	Variabel Independen : 1. gaya kepemimpinan transformasional 2. transaksional Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9	Bernard M. Bass (1999)	<i>Two Decades Of Research and Development in Transformational Leadership</i>	<i>Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih efektif terhadap kinerja</i>
Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan			
10	Arisanti dkk (2019) Jimek, Volume 2 Nomor 1 Juli, 2621 - 2374 doi:Http://dx.doi.org/10.30737/jimek. v2i1. 427	Variabel Independen : 1. motivasi kerja 2. disiplin kerja Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
11	Syarkani (2017) Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol 3, No 3, November, Hal 367 – 374	Variabel Independen : 1. disiplin kerja Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Fadilah dkk (2017) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari – Juni 2017 Vol 6, No. 1, ISSN 2541 – 178X	Variabel Independen : 1. pelatihan kerja 2. disiplin kerja 3. pengawasan kerja Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Zahara dan Hidayat (2017) <i>Journl Of Aplied Managerial Accounting, Vol, 1, No. 2</i>	Variabel Independen : 1. kepuasan 2. disiplin kerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

	<i>Hal 150 – 15</i>	Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	karyawan.
14	Kumarawati,Dkk (2017) <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis , Vol. 4, No 2. September, Hal 63-75. Doi: 10. 22225/ jj. 4. 2. 224. 63-75</i>	Pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai	Disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Phillomena Mukami Njoroge And An Nduku Nyabuto (2014)	<i>Discipline as a factor academic performance in kenya</i>	Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Pengaruh komitmen Organisasional Terhadap kinerja Karyawan			
16	Sutanto (2015) Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 9, No. 1 Januari, Hal, 56 – 70	Variabel Independen : 1. komitmen organisasional Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
17	Lineker dkk (2016) Jurnal. EKM. Vol. 12. No 2. ISSN 0216 - 7786	Variabel Independen : 1. iklim organisasi 2. kepuasan kerja 3. komitmen organisasional Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
18	Putra (2015) Modernisasi, 11, Nomor 1, Februari.	Variabel Independen : 1. komitmen organisasi 2. budaya organisasi 3. gaya kepemimpinan 4. lingkungan Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
19	Andi dkk (2019) Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis Vol. 4 No. 1, Juni	Variabel Independen : 1. budaya organisasi 2. motivasi kerja 3. komitmen organisasi Variabel Dependen : 1. kepuasan kerja 2. kinerja karyawan	Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
20	Agustin dkk (2017) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17. No. 1.	Variabel Independen : 1. kecerdasan emosional 2. komitmen organisasi 3. organizational citizenship behavior Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Supiyanto (2015)	Variabel Independen :	Komitmen organisasi

	Universitas PGRI Ronggolawe Tuban.	1. komitmen organisasi Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
22	Abrivianto dkk (2014) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 7 No. 2 Januari.	Variabel Independen : 1. komitmen organisasi Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
23	Novita dkk (2016) Jurnal JAB, Vol. 34. No. 1.	Variabel Independen : 1. pelatihan 2. disiplin kerja 3. komitmen organisasi Variabel Dependen : 1. kinerja karyawan	Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka pemikiran

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional ini sangat penting dilakukan disuatu perusahaan, karena dapat mendorong bawahan kearah yang lebih jelas dan mampu membangun ikatan yang kuat dengan semua karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan . hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Harjono,dkk (2015), Baskoro (2014), Rifansyah (2016) dan Sugiono (2019) hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja karyawan, namun penelitian yang dilakukan Setiawan (2015) dan Cahyono dkk (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan

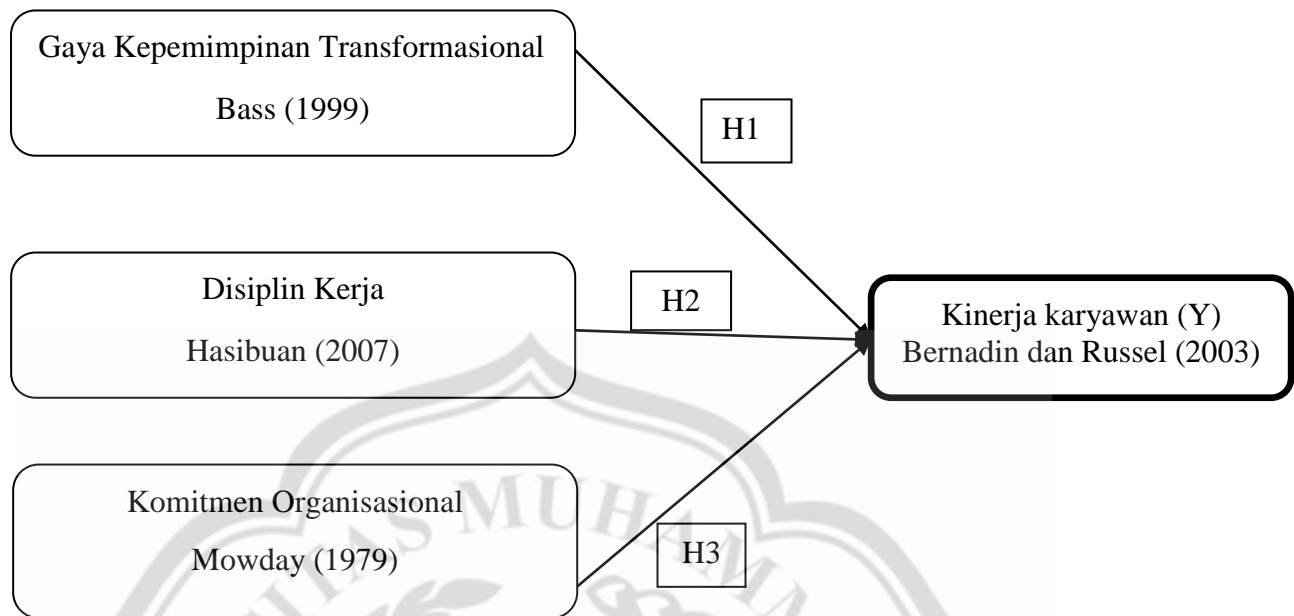
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Keberadaan disiplin kerja diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan adanya kedisiplinan dapat melaksanakan program kerja agar mencapai target yang diharapkan. Tujuan utama dari disiplin adalah untuk mematuhi dan menaati

peraturan sesuai prosedur baik tertulis maupun tidak tertulis dan menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan, supaya bisa meningkatkan kinerja sebaik mungkin untuk mendukung semua kegiatan organisasi demi kelancara dan tujuan yang maksimal. hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Syarkani (2017), Fadilah, dkk (2017), Zahara dan Hidayat (2017) hasil penelitian menunjukkan variabel disiplin kerja **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan, namun berbeda hasil penelitian yang dilakukan Arisanti, dkk (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Adanya keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi yang menerapkan bahwa karyawan memiliki tingkat kesetiaan terhadap organisasinya. dengan komitmen yang tinggi dari karyawan maka akan lebih mencintai dan menikmati pekerjaannya. Sebagaimana yang dinyatakan Sopiah (2008) bahwa komitmen yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Sehingga dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi akan menjadi prestasi yang berasal dari diri karyawan tersebut . Hal tersebut sesuai hasil penelitian yang dilakukan Agustin, dkk (2017), Supiyanto (2015), Sapitri, (2016), Hidayati, dkk (2014), Brivianto (2014) hasil penelitian menunjukkan variabel disiplin kerja **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Novita, dkk (2016) dan Andi, dkk (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis :

- H₁ : Gaya kepemimpinan transformatifasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan