

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Sulistiyani dalam Adinata (2015), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam Adinata (2015) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad dalam Adinata (2015)).

Definisi kinerja menurut beberapa peneliti berbeda-beda, walaupun pada intinya sama, antara lain: Menurut Hasibuan dalam yuliana, dkk (2017) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Sinambela (2017) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Menurut Bernadin dan Rusel dalam Muarif, dkk (2015) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu.

Jadi menurut pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi dan mempunyai hubungan erat dengan masalah produktifitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas tinggi dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan tertuju pada hasil kerja yang telah dipenuhi atau dicapai oleh para karyawan yang sesuai dengan standar dan dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Noe et all dalam adinata (2015), menyatakan bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya .
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius

mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja

3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan Dessler dalam Purnama dan Sesilya (2016) yaitu:

- 1) Kualitas Kerja

yaitu yang meliputi kesempatan produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai sumber proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.

- 2) Produktivitas

yaitu kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu..

- 3) Pengetahuan pekerjaan

keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pekerjaan.

- 4) Keandalan

Keandalan merupakan sejauh mana seseorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut dalam tugas.

5) Kehadiran

kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

6) Kemandirian

sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan pengawasan maupun tanpa tindakan yang tidak pantas.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memiliki banyak pengertian, kepemimpinan menurut Priadana dan Hadian dalam Adinata (2015) yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.
- b. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekasins terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

- e. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan).
- f. Kepemimpinan adalah proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan Danim dalam Rifansyah (2016).

Menurut Robbins dan Coulter (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Menurut Bass dalam Rifansyah (2016) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Sedangkan menurut O'Leary dalam Rifansyah (2016) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status atau mencapai serangkaian sasaran organisasi sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Pengertian lain menurut Jogulu dan Wood dalam Nugroho dan Edy (2018) pemimpin transformasional didefinisikan sebagai pemimpin dengan nilai-nilai inspirasional yang memiliki kemampuan untuk memelihara dan mengidentifikasi bakat karyawan mereka, sehingga memotivasi mereka potensi sepenuhnya. sedangkan menurut Hasibuan dalam Kusuma & Raharja (2018) Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Priyono dalam Kusuma dan Edy (2018)

- a. Mendahulukan kepentingan umum dan menginspirasi.

Seorang pemimpin harus dapat mengutamakan kepentingan umum ataupun kepentingan organisasi, serta seorang pemimpin harus dapat memberikan nilai-nilai inspirasi kepada bawahannya

sehingga dapat memotivasi setiap bawahannya untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

- b. Mendorong kearah yang lebih baik.

Seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawannya kearah yang lebih baik dan memberi arahan demi kebaikan karyawan dan perusahaan.

- c. berusaha mempengaruhi bawahannya.

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional akan dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan, baik secara sikap dan tindakanya akan memberikan panutan.

- d. memantau pelaksanaan tugas bawahannya.

Seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional akan dapat turun ke lapangan untuk memantau pekerjaan yang dilakukan oleh setiap bawahan dan karyawan, dan tidak segan-segan memberikan arahan secara langsung.

C. Motivasi

1. Motivasi.

Motivasi di tandai dengan munculnya rasa yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia, Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi

motivasi adalah kondisi di yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi, setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan kerja yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. (Robbins dalam Liyas, 2018).

Menurut Robbins dan Judge (2013) motivasi yaitu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyasa dalam Adinata (2015) motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi. Seorang siswa akan belajar bila ada faktor pendorongnya yang disebut motivasi. Menurut Mc. Donald dalam Adinata (2015), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Menurut Sadirman dalam Adinata (2015) menyebutkan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Menurut Muslih dalam Gita dan Ahyar (2016) motivasi mempunyai peran sangat penting bagi karyawan atau para pemimpin, karena dengan adanya motivasi yang tinggi akan berdampak

pada pekerjaan yang dilakukan dengan bersemangat dimana akan dapat dicapai kinerja yang tinggi dan tentunya akan mendukung tercapai tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif.

Pengertian motivasi menurut Mitchell dalam Sekartini (2016) motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Dengan melihat penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seorang individu untuk menghasilkan *output* guna mencapai tujuan yang ditentukan.

2. Tingkat Kebutuhan Motivasi

Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut searah pencapaian tujuan tertentu. apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapainya kepuasan dan kecenderungan untuk diulangi kembali sehingga lebih kuat dan mantap. Hierarki kebutuhan menurut Maslow dalam Sekartini (2016) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya.

Hal ini dapat digambarkan dalam lima tingkatan kebutuhan menurut Maslow dalam Sekartini (2016) tersebut adalah

1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*).

Pada tingkatan terendah hierarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal antara lain sandang pangan, tempat tinggal, minuman, istirahat, aktivitas.

2) Kebutuhan akan Keamanan.

Apabila kebutuhan akan fisiologika cukup (tidak sepenuhnya) dipenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan mulai mendominasi perilaku manusia. kebutuhan-kebutuhan demikian yang seringkali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*security need*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik.

3) Kebutuhan Sosial.

Keikutsertaan seorang sebagai anggota kelompok dalam berbagai organisasi merupakan salah satu cara untuk memnuhi kebutuhan sosial.

4) Kebutuhan akan Penghargaan

Maslow menganggap bahwa kebutuhan-kebutuhan *egoistic* untuk penghargaan diri maupun untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan penghargaan diri dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan)

5) Kebutuhan Aktualisasi diri

Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.

3. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi menurut Tharir dalam Kusuma dan Edy (2018)

yaitu:

1. Tujuan karyawan bekerja

Karyawan yang memiliki tujuan dalam bekerja akan termotivasi untuk terus dapat berbenah dan meningkatkan kinerjanya, guna tercapainya tujuan individu dan organisasi.

2. Perilaku Karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja merupakan karyawan yang berperilaku baik dan sejalan dengan tujuan organisasi.

3. Antusiasme karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan antusias dengan berbagai macam kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.

4. Dorongan dala diri karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki dorongan dalam dirinya untuk dapat bekerja lebih baik dan menentukan target kinerja sesuai dengan tujuan organisasi.

D. Budaya Organisasi

1. Budaya Organisasi

Menurut Griffin dan Ebbert dalam Adinata (2015) mengungkapkan bahwa organisasi atau bisa diartikan sebagai pengalaman, sejarah,

keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan atau organisasi. Seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membentuk seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya Moorhead dan Griffin dalam Adinata (2015). Robbins dan Coulter (2014) mengatakan budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Amnuai dalam Adinata (2015) sendiri memberikan sebuah definisi, bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang di anut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal. Sedangkan Stoner *et al* dalam Muarif dkk (2015) memberikan pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku, cerita, mitos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

Terdapat beberapa jenis budaya organisasi. Menurut Robbin dalam Rifansyah (2016) terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu tipe akademik, tipe kelab, tipe bisbol dan banteng. Tidak ada suatu tipe budaya yang dominan dan ekstrem dalam suatu perusahaan. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Rifansyah (2016) budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh

kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pendapat dan pemikiran para ahli adalah sama, bahwa budaya adalah nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2. Macam-macam Budaya Organisasi

Menurut Sethia dan Glinow dalam Adinata (2015) membagi budaya organisasi ke dalam empat macam menurut perhatiannya terhadap orang dan kinerja yaitu :

- a. *Aphatetic Culture*, dimana perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia dan perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Penghargaan diberikan atas dasar permainan politik dan manipulasi.
- b. *Caring Culture* dimana perhatian terhadap kinerja rendah dan perhatian terhadap hubungan antar manusia yang tinggi. Penghargaan berdasarkan pada kepaduan tim dan harmoni, bukan atas kinerja pelaksanaan tugas
- c. *Exacing Culture* dimana perhatian terhadap orang rendah, dan perhatian terhadap kinerja sangat tinggi akan dihukum berat dan akan menimbulkan rendahnya tingkat keamanan kerja

d. *Integrative Culture*, dimana perhatian terhadap orang dan kinerja pekerjaansama-sama tinggi.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Adinata (2015), yaitu :

- (1) Berperan menetapkan batasan,
- (2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi,
- (3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang,
- (4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi,
- (5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjai rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pada karyawan

4. Indikator Budaya Organisasi

★ Indikator Budaya Organisasi menurut Tharir dalam Kusuma dan Edy (2018), yaitu:

a. Invitation and risk taking

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko

b. Attention to detail

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau

memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail.

c. Outcome Orientation

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen focus pada hasil yang di tuju, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

d. People orientation

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. Team Orientation

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. Agresiviness

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukana keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.

7. Stability

Stabilitas, yaitu sejauh mana tingkat ke stabilan kegiatan kerja yang karyawan dalam organisasi.

E. Disiplin Kerja

1. Definisi Disiplin Kerja

Pemahaman tanggung jawab seperti kedisiplinan kerja dinilai sangat memberi dampak bagi kinerja karyawan perusahaan. Pengelolaan kedisiplinan kerja yang baik maka akan menghasilkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang ada dalam perusahaan. Menurut Sutrisno dalam Purnama dan Sesilya (2016), Disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja perlu dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan.

Disiplin Kerja Menurut Siagan dalam Rumondor dkk (2016) disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Pendisiplin pegawai 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 kerja. Menurut Simamora dalam Sekartini (2016) disiplin berasal dari kata “*decipline*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal ini mendorong semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu kebiasaan yang dilakukan individu yang mencerminkan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tanggungjawab serta tugas-tugas yang diberikan kepada seorang karyawan guna mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2. Pengukuran Disiplin Kerja

Menurut Rivai dalam Purnama dan Sesilya (2016) , Ada 5 komponen yang mendukung terjadinya disiplin kerja. Komponen tersebut dapat digunakan sebagai alat pengukur disiplin kerja karyawan. Kelima komponen yang mendukung terjadinya disiplin, yaitu:

a. Ketepatan waktu hadir dalam bekerja

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan terhadap standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

c. Kepatuhan terhadap peraturan

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Tingkat kewaspadaan

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

3. Indikator Disiplin Kerja

Indikator Disiplin Kerja Menurut Hashibuan dalam Rumondor dkk (2016) yaitu:

a. Tentang Tujuan dan Kemampuan

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

b. Tentang Teladan Pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

c. Tentang Sanksi Hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

d. Balas Jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Karyawan sulit berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

e. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

f. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross*

relationship hendaknya harmonis. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Adinata (2015). Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 9, No. 2	1. Variabel Independen a. Kepemimpinan Transformasional, b. Motivasi c. Budaya Organisasi 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Karyawan.
2	Yuliana, leonardo dan Edward (2017)	1. Variabel Independen a. Lingkungan Kerja b. Disiplin Kerja c. Kepuasan Kerja 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja karyawan .
3	Muarif, Tewal dan Sendow (2015) Jurnal EMBA Vol. 3, No. 3. September 2015, ISSN 2303-11	1. Variabel Independen a. Gaya Kepemimpinan Tranformasional b. Budaya Organisasi c. Keterlibatan Kerja 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Rifansyah (2016) JOM FISIP Vol. 3, No. 2.	1. Variabel Independen a. Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi

		<ul style="list-style-type: none"> b. Budaya Organisasi 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Karyawan. 	berpengaruh positif signifikan baik secara parsial ataupun simultan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Gita dan Ahyar (2016) Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> a. Gaya Kepemimpinan Tranformasional b. Motivasi Kerja c. Budaya Organisasi 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerka Karyawan. 	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan baik secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan
6	Fadude, Tawas dan Poluan (2019) Jurnal EMBA Vol. 7, No. 1. Januari 2019. ISSN 2303-1174.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan, b. Budaya Organisasi c. Kompetensi 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Karyawa 	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7	Rumondor, Tumbel dan Sepang (2016) Jurnal EMBA Vol. 4, No. 2. Juni 2016. ISSN 2303-114.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan b. Motivasi c. Disiplin Kerja 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Pegawai. 	Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan baik secara parsial dan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.
8	Kusuma dan Edy (2018) Diponergoro Journal Of Management Volume. 7, Nomor 2, Tahun 2018. ISSN 2337-3792.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> a. Gaya Kepemimpinan Tranformasional b. Budaya Organisasi c. Motivasi Kerja 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Karyawan. 	Pengaruh kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan
9	Nurwahid dan Susanty (2017) Jurnal e-Procceding Of Management Vol. 4, No. 3 Desember 2017. ISSN 2355-9357.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> a. Budaya Organisasi 2. Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja Karyawan. 	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

10	Rahim, Lengkong dan Dotulong (2018) Jurnal EMBA Vol.6, No.4, September 2018. ISSN 2303-1174.	1. Variabel Independen a. Kepemimpinan Transformasional c. Kepemimpinan Transaksional 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
11	Jeli Nata Ilyas (2017)	1. Variabel Independen a. Gaya Kepemimpinan b. Motivasi c. Kedisiplinan Kerja 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Motivasi dan Kedisiplinan Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12	Arda (2017) Jurnal Ilmiah dan Manajemen & Bisnis Vol.18, No. 1 April 2017 ISSN 2580-4170	1. Variabel Independen a. Kepuasan Kerja b. Disiplin Kerja 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13.	Purnama dan Sesilya (2016) Jurnal Agora Vol. 4, No.2	1. Variabel Independen a. Kompensasi b. Disiplin Kerja 2. Variabel Dependen a. Kinerja Karyawan.	Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
14	Mangkunegara dan Miftahuddin (2016) Universal Journal of Management 4(4): 189-195, 2016	1. <i>Variabel Independen</i> a. <i>Transformational Leadership</i> b. <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Variabel Dependen</i> a. <i>Employee Permormance</i>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
15	Gachengo dan Susy (2017) / Int. J. Bus. Manag. Soc. Res. 03(02): 179-185	1. <i>Variabel Independen</i> a. <i>Motivation</i> 2. <i>Variabel Dependen</i> a. <i>Employee Performance</i>	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
16.	Cahyono, dkk (2014). Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 11 No. 2, Juli	1. Variabel Independen a. Kepemimpinan Transformasional 2. Variabel Dependen a. terhadap kinerja	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan

			signifikan terhadap kinerja
17.	Ismawati dkk, (2017). e – Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma	1. Variabel Independen a. Motivasi 2. Variabel Dependen a. kinerja karyawan	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Megantara dkk (2019). Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 21 Nomor 01	1. Variabel Independen a. Budaya organisasi 2. Variabel Dependen a. kinerja karyawan	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19.	Kumarawati, dkk (2017). Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 4, No 2. September	1. Variabel Independen a. Disiplin kerja 2. Variabel Dependen a. kinerja karyawan	Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan Transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya sehingga akan tercipta perubahan dan tujuan yang nyata. Menurut Bernard Bass dalam Adinata (2015) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang persepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaruh dalam hal ini artinya hubungan secara aktif yaitu bawahan dengan pemimpin secara terbuka tanpa paksaan dan terciptanya timbal

balik. Sehingga kepemimpinan akan menjalin hubungan antar pemimpin dengan bawahan sehingga kinerja akan dapat ditingkatkan dari hubungan timbal balik.

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Kusuma dan Edy (2018) kemudian Adinata (2015), Rifansyah (2016) dan Rahim dkk (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H1: Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan

Dorongan untuk akan saling terkait karena dengan motivasi yang tinggi maka kinerja dapat dihasilkan yang terbaik. Seperti menurut Ernest Mc. Cormick dalam Adinata (2015) mengungkapkan mengenai keterhubungan motivasi kerja dalam hubungannya dengan kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja.

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Adinata (2015), Gita dan Ahyar (2016), Liyas (2018) dan Rumondor dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang terbentuk karena pengaruh dari pemimpin ataupun bawaan dari orang-orang yang telah menjadi nilai yang mendasar, akan mempengaruhi kinerja para pegawai seperti yang ditulis Sharplin dalam Adinata (2015) “budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Adinata (2015), Fadudekk (2019), Rifansyah (2016) dan Gita dan Ahyar (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

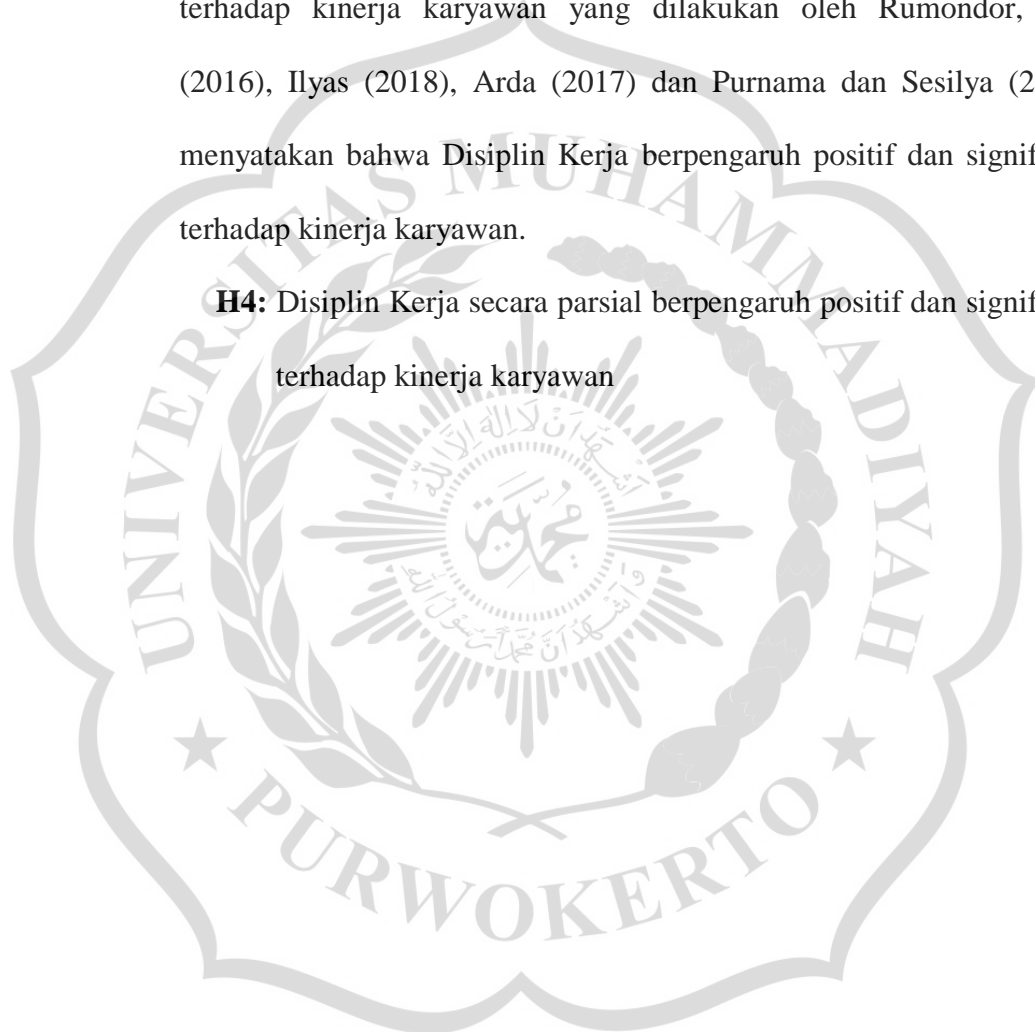
4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan

Disiplin kerja menurut Siagian (2001:305) dalam Rumondor, dkk (2016) “disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku

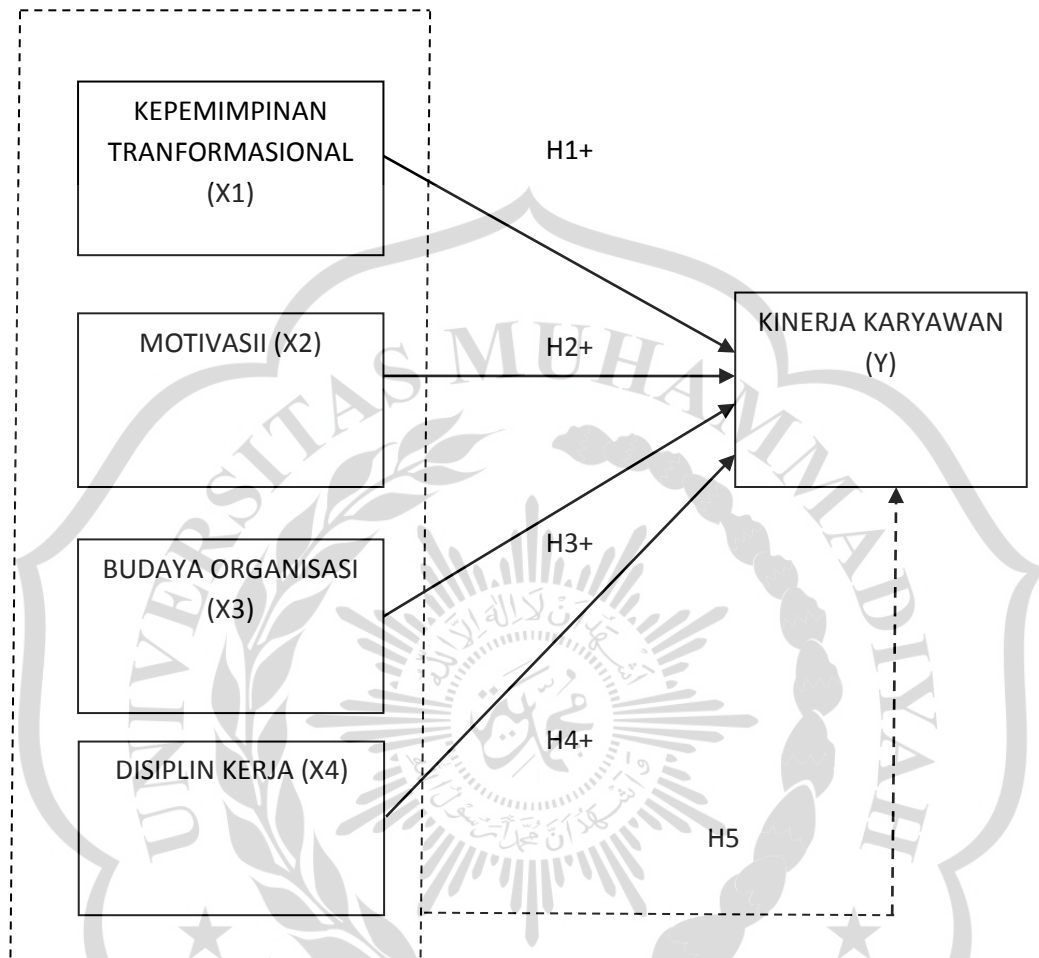
karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”.

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Rumondor, dkk (2016), Ilyas (2018), Arda (2017) dan Purnama dan Sesilya (2016) menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



H. Gambar Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

————— = Berpengaruh secara Parsial

----- = Berpengaruh secara simultan

I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1: Kepemimpinan Tranformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 2: Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3: Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4: Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 5: Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi, Budaya Orgainsasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.