

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Definisi kinerja

Bernardin dan Russel dalam Setiawan (2015) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi di atas Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau outcome dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi. Menurut Simanjuntak (2011) kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja didalamnya.

Menurut Noe, dkk (2011) kinerja adalah sebagai proses dimana manajer memastikan bahwa aktivitas-aktivitas karyawan dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu metode kinerja karyawan. Oleh karena itu Kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan menurut Mangkunegara (2011).

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah sebuah hasil pencapaian yang diperoleh oleh karyawan di perusahaan tersebut karena telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya sehingga tujuan dari perusahaan/ organisasi dapat tercapai.

#### **b. Teori Kinerja**

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (dalam Harsuko, 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

## Teori *Attribusi*

As'ad (2000) dalam (Asnianti, 2018) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan  $P = MXA$ , dimana  $P = performance$ ,  $M = motivation$ ,  $A = ability$  menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi anatra motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

#### 2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, begitu pula sebaliknya.

#### 3) Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5) Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

7) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

8) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.

10) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerja.

11) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

## 12) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja karyawan menurut Prasetyo dkk (2016) adalah sebagai berikut:

#### 1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan beserta hasilnya.

#### 2) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

#### 3) Keandalan

Keandalan dalam kinerja merupakan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi umum. Keandalan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan yang akurat tepat, akurat dan benar.

#### 4) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

## 5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang telah ditetapkan sehingga mencapai tujuan dan hasil yang sebesar-besarnya.

## 2. Kepemimpinan

### a. Jenis-jenis Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian kepemimpinan di atas, maka kepemimpinan dapat di bagi menjadi dua macam menurut Yukl, (2009) yaitu:

#### 1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang masih terbilang baru yang dipandang efektif untuk mendedikasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transional Yukl, (2009). Menurut Burn dalam Northouse (2013) Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (Howel dan Avolio, 1993) dalam (Northouse 2013).

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) dalam Dony, dkk (2017) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Kepemimpinan Transaksional Bass dalam Seny, dkk (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang di dalamnya terdapat suatu proses pertukaran yang menyebabkan anggota mendapat imbalan dan membantu anggotanya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan guna mencapai tujuan yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Menurut pendapat lain Yoga dalam Seny, dkk (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran (*exchange process*) atau adanya tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya.

## **b. Kepemimpinan Transformasional**

### **1) Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan hubungan timbal balik antara bawahan dan atasan. Salah satu gaya kepemimpinan yang bagus adalah kepemimpinan transformasional karena dalam kondisi perusahaan tertentu yang karyawannya lebih banyak membutuhkan bimbingan, kepemimpinan transformasional sangatlah penting karena pemimpin akan senantiasa mengajari dan menuntun karyawannya saat karyawan tersebut tidak terlalu paham akan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2016) Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pengertian lain menurut Robbins dan Judge (2008) dalam (Putranto dan Wijayanti 2018) Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Sedangkan menurut Hasibuan (2008) dalam (Kusuma dan Raharja, 2018) Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2017) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana

pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Sedangkan Robbins & Judge dalam Napitupulu (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahan dan memberikan inspirasi dan motivasi terhadap pengikutnya sehingga para pengikutnya dapat bekerja lebih dari yang diharapkan.

## **2) Teori Kepemimpinan Transformasional**

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen (Bass, 1985) dalam Kurniawan, (2011) yang terdiri atas:

### **a) Pengaruh Idealisme**

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari

keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

Adapun indikator pengaruh idealisme sebagai berikut:

- a) Kebanggaan
  - b) Kepercayaan
  - c) Loyalitas
  - d) Rasa Hormat
- b) Pemimpin Inspirasional.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Adapun indikator Pemimpin inspirasional sebagai berikut:

- a) Memotivasi bawahan
- b) Penggunaan simbol
- c) Pencapaian tujuan
- d) Kemampuan

c) Stimulasi Intelektual.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Adapun indikator stimulasi intelektual sebagai berikut:

- a) Menciptakan iklim yang kondusif
- b) Memunculkan ide baru
- c) Penyelesaian Masalah
- d) Konsiderasi Individual.

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Adapun indikator konsiderasi individual sebagai berikut :

- a) Perhatian
- b) Penghargaan
- c) Penasehat melalui interaksi personal

Berdasarkan pendapat di atas 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. Dimana pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberiperaan mengubah sistem kearah yang lebih baik.

### **3) Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010) dalam (Butsi 2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yaitu:

#### **1) Kharisma**

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahanya.

#### **2) Motivasi Inspiratif**

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis.

Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4) Pertimbangan Individu

Pertimbangan yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan, dukungan terhadap karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

### 3. Motivasi

#### a. Definisi Motivasi

Menurut (Sutrisno, 2011) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas. Omollo & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Sedangkan menurut Muslih (2012) 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 tercapainya tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif.

Hasibuan (2005) dalam (Fernanda, 2016) menyebutkan motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Motivasi menggambarkan keinginan pribadi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Hubungan motivasi dengan kinerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnely (2012) dalam (Astria, 2018) menyimpulkan tentang motivasi berkaitan

erat dengan perilaku dan prestasi kerja. Selain itu, dinyatakan bahwa motivasi dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi diduga kuat berhubungan erat dengan kinerja. Motivasi diberikan kepada pegawai agar pegawai mengerahkan seluruh kemampuan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dan menunaikan kewajiban dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu pendorong untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam bekerja di perusahaan.

#### **b. Teori Motivasi**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg (1968) dalam dan dikenal dengan teori *higiene-motivasi*. Dalam teori dua faktor tersebut, kondisi kerja yang memungkinkan orang memenuhi kebutuhan tingkat atas dinamakan faktor motivator dan yang penting untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan faktor *higiene*.

a) Faktor motivator (berkaitan dengan isi dari pekerjaan, faktor intrinsik dari pekerjaan), yakni tanggung jawab, kesempatan maju, pekerjaan yang menantang, pencapaian prestasi dan pengakuan.

Dalam Maslow termasuk kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

b) Faktor *higiene* (berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, faktor ekstrinsik dari pekerjaan), yakni kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan sekerja, gaji, administrasi dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa faktor motivator menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif sedangkan faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan. Menurut (Sutrisno, 2011) Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal

- 1) Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a) Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b) Kompensasi yang memadai
  - c) Supervisi yang baik
  - d) Adanya jaminan pekerjaan
  - e) Status dan tanggung jawab
  - f) Peraturan yang fleksibel.
- 2) Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a) Keinginan untuk dapat hidup
  - b) Keinginan untuk dapat memiliki

- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e) Keinginan untuk berkuasa.

#### **d. Indikator Motivasi**

Ada beberapa indikator variabel motivasi menurut Sondang P. Siagian (2008) dalam Tanuwibowo dan Setiawan (2015) adalah sebagai berikut:

##### 1) Daya Pendorong

Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja diperusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk. Salah satunya *reward* kepada karyawan atau dalam bentuk bonus.

##### 2) Kemauan

Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

##### 3) Kerelaan

Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.

#### 4) Membentuk Keahlian

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasah dengan baik sesuai *job description* yang dimiliki karyawan tersebut.

#### 5) Membentuk Keterampilan

Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

#### 6) Tanggung Jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

#### 7) Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu / organisasi yang ada diperusahaan.

#### 8) Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya

#### **4. Disiplin Kerja**

##### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Hasibuan (2017) menjelaskan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang yang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut pendapat Alex S. Nitisemito (1984) dalam Darodjat (2015) “Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis”. Afandi (2016) disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajemen untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan suatu kesadaran untuk menaati peraturan dalam perusahaan dengan rasa tanggung jawab yang besar.

##### **b. Teori Disiplin Kerja**

Disiplin bila sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan akan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana mestinya. Dengan demikian disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau

perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Menurut Latern dalam (Prihantono, 2012) Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif. Disiplin kerja bila pegawai datang tepat waktu, menggunakan alat kantor dengan rasa tanggungjawab, hasil pekerjaan memuaskan dan bila bekerja dengan semangat tinggi. Berdasarkan pendapat ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

### **c. Faktor – faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2017) ada beberapa faktor dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi, diantaranya:

#### **1) Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai.

#### **2) Teladan pimpinan**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan kerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberikan

contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

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

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan kerja pegawai, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lainnya. Manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap seluruh bawahannya.

5) Pengawasan melekat

Pengawasan melekat (*waskat*) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai, karena dengan pengawasan ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi hukum

Sanksi hukum memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan kerja pegawai. Dengan sanksi hukuman

yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, dan sikap serta perilaku pegawai yang tidak disiplin akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani menindak tegas pegawai yang bersikap tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Jika tercipta hubungan kemanusiaan yang baik dan harmonis, diharapkan akan terus terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2011), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para Pegawai Negeri Sipil akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi organisasi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat

bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin.

Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu pegawai negeri sipil untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai negeri sipil akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan jam kerja 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pemimpin sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi masih

menjadi panutan para pegawai negeri sipil. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam organisasi, maka ia harus lebih dahulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para pegawai negeri sipil lainnya.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para pegawai negeri sipil akan mau melaksanakan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para pegawai negeri sipil akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu organisasi, jika ada aturan tertulis yang disepakati bersama.

Dengan demikian, para pegawai negeri sipil akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai negeri sipil yang melanggar disiplin maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai negeri sipil akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

Dalam situasi demikian, maka semua pegawai negeri sipil akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seandainya sendiri dalam organisasi. Sebaliknya jika pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan pegawai negeri sipil tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegor/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam organisasi.

Para pegawai negeri sipil akan berkata: untuk apa disiplin, sedang orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan;

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun, sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga.

Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai negeri sipil akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai negeri sipil yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai negeri sipil lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam organisasi.

Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut *Waskat*. Pada tingkat manapun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai negeri sipil

Mereka adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai negeri sipil tidak hanya puas dengan menerima kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para pegawai negeri sipil akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin.

Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai negeri sipil, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai negeri sipil.

Kesimpulan dari definisi disiplin kerja di atas yaitu, disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajemen untuk mengubah perilaku atau perbuatan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Adapun indikator dari variabel disiplin kerja menurut Harlie, (2010) dalam (Putra dkk, 2015) ini adalah 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, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai menaati 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

Hasil penelitian terdahulu berisi tentang penulis dan identitas jurnal, variabel yang diteliti yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan penjabaran hasil yang diteliti. Adapun hasil penelitian terdahulu tercantum pada tabel.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis & Identitas	Variabel Independen	Hasil
1	Farisi, dkk (2020)  Jurnal Humaniora, Vol. 4, No. 1, April 2020  ISSN: 2548-9585	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
2	Hasibuan dan Silvia (2019)  Seminar Nasional Multidisplin Ilmu, Vol. 2 No. 1 Tahun 2019  ISSN: 2614-1469	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>secara parsial tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja karyawan
3	Setiaji, dan Djastuti (2015)  Diponegoro <i>Journal Of Management</i> , Volume 4, Nomor 4, Tahun 2015  ISSN 2337-3792	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : <b>Motivasi Kerja</b> X3 : <b>Komitmen Organisasional</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
4	Nashafa, dan Rahardjo (2016)  Diponegoro <i>Journal Of Management</i> , Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016 ISSN 2337-3792	X1 : <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : <b>Kompensasi</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional <b>tidak berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
5	Gita S.P., Yuniawan (2016)	X1 : <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	1. Gaya kepemimpinan transformasional

No	Penulis & Identitas	Variabel Independen	Hasil
	Diponegoro <i>Journal Of Management</i> , Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016  ISSN 2337-3792	X2 : <b>Motivasi Kerja</b> X3 :Budaya Organisasi Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	<b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Farizki (2017)  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 6, Nomor 5, Mei 2017  ISSN 2461-0593	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 :Lingkungan Kerja Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
7	Hidayat dan Ilyas (2019)  Jurismata, Volume 1, Nomor 1, Juni 2019  ISSN 2685 – 1164	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : <b>Motivasi Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan transformasional <b>secara parsial berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
8	Dalimunthe (2018)  Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Volume 5, Nomor 1, Nov 2018  ISSN 2503-0337	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : <b>Motivasi Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja karyawan
9	Indah dan Sariyathi (2017)  E-Jurnal Manajemen Unud, Volume. 6, Nomor. 7, tahun 2017  ISSN 2302-8912	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 : Komunikasi X3 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja karyawan 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja karyawan
10	Wales ,dkk (2017)  Jurnal EMBA Volume 5, Nomor 3, September 2017  ISSN 2303-1174	X1 :Budaya Organisasi X2 :Gaya Kepemimpinan X3 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Disiplin kerja <b>secara parsial berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan
11	Adha, dkk (2019)  Jurnal Penelitian Ipteks, Vouleme 4, Nomor 1, Januari 2019  ISSN 2528-0570	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 : Lingkungan Kerja X3 : Budaya Kerja Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi Kerja <b>tidak pengaruh</b> terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis & Identitas	Variabel Independen	Hasil
12	Razak,dkk (2018) <i>International Review of Management and Marketing, Volume 8, Issue 6, Tahun 2018</i> ISSN 2146-4405	X1 : <i>Leadership Style</i> X2 : <b>Motivation</b> X3 : <b>Work Discipline</b> Y : <b>Employee Performance</b>	1. <i>Motivation partially does not affect employee performance</i> 2. <i>Work discipline partially affects employee performance</i>
13.	Setyawati, dkk (2018)  Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Volume.3, Nomor.3 Oktober 2018 ISSN 2581-2165	X1 : Stres Kerja X2 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja karyawan
14.	Novitasari dan Satriyo (2016)  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 5, Nomor 9, September 2016 ISSN 2461-0593	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : <b>Motivasi Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan Transformasional <b>secara parsial berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>secara parsial berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Siwi dan Rahardjo (2015)  <i>Diponegoro Journal Of Management, Volume 4, Nomor 3, Tahun 2015</i> ISSN 2337-3792	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : Budaya Organisasi Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja karyawan
16.	Indrasari,dkk (2018)  Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis, Volume 4, Number 1, March 2018 ISSN 2477-5282	X1 : <i>Motivation</i> X2 : <i>Quality of work life</i> Y : <b>Employee Performance</b>	1. <i>Motivation has a significant effect on employee performance</i>
17.	Andriani (2017)  Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan, Volume 2, Nomor 2, 2016 ISSN 2528- 4649	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : Budaya Organisasi X3 : Lingkungan Organisasi Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan Transformasional <b>secara parsial berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan

No	Penulis & Identitas	Variabel Independen	Hasil
18.	Kusuma dan Rahardja (2018)  Diponegoro <i>Journal Of Management</i> Volume 7, Nomor 2, Tahun 2018  ISSN 2337-3792	X1 : <b>Kepemimpinan Transformasional</b> X2 : Budaya Organisasi X3 : <b>Motivasi Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi Kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
19.	Austria (2018)  Jurnal Mandiri, Volume 2, Nomor 1, Juni 2018  ISSN 2580-3220	X1 : <b>Disiplin Kerja</b> X2 : <b>Motivasi Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Disiplin kerja <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi Kerja <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
20.	Rohmatun (2016)  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 5, Nomor 4, April 2016  ISSN 2461-0593	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : <b>Motivasi Kerja</b> X3 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
21.	Arisanti,dkk (2020)  JIMEK, Volume 2, Nomor 1, Juli 2019  ISSN 2621-2374	X1 : <b>Motivasi Kerja</b> X2 : <b>Disiplin Kerja</b> Y : <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>secara parsial berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis peraturan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu di jelaskan hubungan antara variabel bebas (*independen*) dan variabel terkait (*dependen*), peraturan

antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2015) adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Semakin baik motivasi yang diberikan, maka Kinerja Karyawannya akan meningkat. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Apabila seorang pemimpin mampu memotivasi karyawannya dengan baik, maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Semakin baik motivasi yang diberikan, maka Kinerja Karyawannya akan meningkat. (Kasmir, 2015)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Farisi, dkk (2020), Hasibuan dan Silvia (2019), Setiaji dan Djastuti (2015), Nashafa, dan Rahardjo (2016), Gita (2016), Farizki (2017), Hidayat dan Ilyas (2019), Hasbiana Dalimunthe (2018), Indah dan Sariyathi (2017), Ardha (2019), Razak, dkk (2018), Setyawati, dkk (2018), Novitasari dan Satriyo (2016), Siwi dan Rahardjo (2015), Indrasari, dkk (2018), Andriani (2017), Galan Kusuma

dan Edy Rahardja (2018), Austria (2018), Rohmatun (2016), dan Arisanti, dkk (2020) yang menyatakan variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Gaya Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Apabila Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja memuaskan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Menurut Wibowo (2017) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Pada penelitian yang dilakukan oleh Gita (2016), dan Kusuma dan Rahardja (2018) oleh menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Apabila seorang pemimpin mampu memotivasi karyawannya dengan baik, maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2011), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena

itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Farisi, dkk (2020), Setiaji dan Djastuti (2015), Indah dan Sariyathi (2017), Kusuma dan Rahardja (2018), dan Austria (2018) menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik motivasi yang diberikan, maka Kinerja Karyawannya akan meningkat.

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

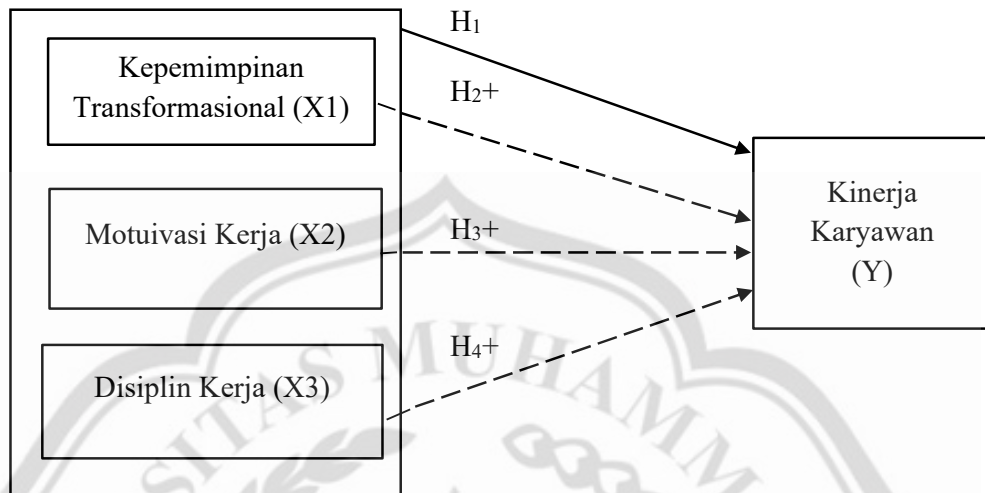
#### **4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2017) “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku”. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Rahardja (2018), dan Austria (2018) yang menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Apabila seorang karyawan memiliki disiplin yang tinggi, maka Kinerja Karyawannya akan meningkat.

H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Keterangan Gambar :

- > : Hubungan secara parsial
- > : Hubungan secara simultan

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan Kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) : Kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) : Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.