

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Nawawi dalam (Widodo 2015:131) kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:131) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Simanjuntak (dalam Widodo 2015:131) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Berdasarkan 3 definisi di atas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja atau kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang telah di berikan pada suatu organisasi.

2. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (dalam widodo 2015:133) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi)

dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008:137) penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. Mangkuprawira dan Vitalaya (2007:135) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, di mana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai.

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Wibowo (2007:138) menjelaskan bahwa Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan diterima harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

4. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam menilai kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Mondy dan Noe (dalam Widodo 2015:146-149), yaitu :

- a. *Rating Scales*. Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai.
- b. *Critical Incidents*. Metode ini penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.
- c. *Essay*. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku eksterm dalam tugas-tugas karyawan dari pada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.
- d. *Work Standart*. Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.
- e. *Ranking*. Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakan diperingkat paling bawah.
- f. *Forced Distribution*. Penilai harus memasukan individu dari kelompok

kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

- g. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*. Evaluators menilai pegawai berdasarkan jenis perilaku kerja yang mencerminkan kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan.

5. Indikator Kinerja

Menurut Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- b. Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

- c. Jumlah kehadiran

Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

- d. Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

e. Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin, perilaku para pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2009:98) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Sedangkan menurut Yuki (2009:98) kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan menginspirasi para pengikutnya merasakan kepercayaan dan kekaguman untuk hasil yang luar biasa.

2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Menurut Anwar (2016) karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

- a. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi

organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

- b. Kepeduliaan. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepedulian terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
- c. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.
- d. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk ini tidak ditoleransi.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

3. Perilaku Gaya Kepemimpinan Transformasional

Perilaku gaya kepemimpinan Transformasional menurut Koehler dan Pankowski (dalam Eko Maulana 2012), dijelaskan ada empat perilaku Yaitu:

- a. Kekuasaan dan Perilaku Organisasi (*power and organizational behavior*).

Kekuasaan tidak akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang tinggi tanpa ada sentuhan secara pribadi kepada para

pegawai yang terkait dalam organisasi, sebagai suatu perilaku organisasi yang relevan.

b. Pemberdayaan dan Perilaku Organisasi (*empowerment and organizational behavior*).

Melakukan pemberdayaan kepada kelompok kerja memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi, dibandingkan dengan hanya mengandalkan kekuasaan belaka.

c. Persepsi dan Perilaku (*perception and behavior*)

Mementingkan *outcome* ketimbang berbicara masalah persepsi awal (*initial perceptions*) yang belum tentu kebenarannya. Namun sekeras atau sepahit risiko itu, ia akan tetap berpegang teguh pada tercapainya tujuan utama organisasi yang dipimpinnya.

d. Memimpin orang lain untuk memimpin mereka sendiri (*leading others to lead themselves*) dibagi kedalam beberapa perilaku :

1. Memimpin dengan cara berkeliling menyapa untuk memperlihatkan respekasi pemimpin kepada bawahan yang dipimpin.
2. Membangun manusia, dengan cara mengajar individual dan kelompok kerja pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan mereka.
3. Menginisiasi struktur, bersama-sama dengan tim untuk menetapkan tujuan yang kualitas, indikator yang kualitas, dan aktivitas pekerjaan, perencanaan, pengorganisasian operasional.

4. Memberikan pertimbangan dan dukungan. Pada prinsipnya sangat sedikit pekerja yang senang bekerja untuk seorang pemimpin yang tidak memperlihatkan dukungan dan pehatiannya kepada pekerja.
5. Membuat keputusan. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan transformasional diyakini menjadi bagian yang secara bersamaan melekat pada proses tersebut.
6. Perencanaan strategik. Perencanaan ini dibuat dalam kerangka menentukan arah pembangunan setiap tahunnya.
7. Penekanan pada proses. Administrator pemerintah biasanya menekankan pada pengawasan.
8. Pemberdayaan tim. Administrator pemerintah biasanya tidak senang banyak pertanyaan dari bawahannya terhadap proses produksi, dan selalu menutupi kelemahan yang timbul agar jangan sampai diketahui atasannya.

4. Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hotzel (dalam Arif 2010) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas lima dimensi kepemimpinan, yaitu :

a. *Kharisma (Idealized Influence)*

Mengarahkan pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikutnya berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Pemimpin karismatik memberikan visi dan misi, menanamkan

kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan, dan menambah optimism di antara bawahan.

b. Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana.

c. Kosiderasi Individual (*Individual Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong bawahan untuk menanyakan asumsi, menyediakan bawahan dengan ide-ide baru yang menantang dan membangkitkan kesadaran akan masalah, kesadaran pikiran mereka sendiri, dan pengakuan diri visi mereka di bawahan serta mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

e. Tingkah Laku (*Idealized Behaviours*)

Pemimpin mendapatkan penghargaan dan kehormatan dari bawahan mereka dengan baik-baik mempertimbangkan kebutuhan bawahannya di atas kebutuhan mereka sendiri, membicarakan tentang nilai dan

kepercayaan mereka paling utama dan menekankan pentingnya kosekuensi moral dan etika dari keputusan kunci.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2017:181) yaitu, sebagai berikut :

a. Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal disebut sebagai karisma. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut yang umumnya sangat percaya kepada mereka. Mereka memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.

b. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

c. Rangsangan intelektual

Rangsangan intelektual mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan

dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

d. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

C. Motivasi

1. Definisi Motivasi

Beberapa ahli mendefinisikan motivasi adalah sebagai berikut: Robbins dan Judge, McShane dan Van Glinow (2010:110) Motivasi yaitu kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2010:112) Motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:111) Motivasi sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Berdasarkan para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah dan intensitas pada pencapaian tujuan.

2. Komponen Penting Motivasi Kerja

Komponen Penting motivasi kerja menurut Steers dan Porter (dalam Heny Sidanti 2015), dapat dibagi menjadi tiga komponen penting yaitu:

- a. Komponen energy, yaitu suatu kekuatan atau suatu usaha yang dapat menyebabkan terjadinya suatu perilaku.
- b. Komponen arah, yaitu suatu perilaku yang timbul berupa perilaku yang terarah, misalnya seseorang yang butuh uang maka perilaku yang timbul itu diarahkan pada perilaku mencari uang
- c. Komponen pemeliharaan, yaitu pemeliharaan atau usaha untuk mempertahankan suatu perilaku yang terjadi sesuai dengan lingkungan kerja.

3. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi menurut Maslow, yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (dalam Sidanti 2015) terdiri beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian, kebutuhan ini merupakan tingkat paling besar yang diperkenalkan Maslow berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi seseorang.
- b. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan yang mendesak setelah kebutuhan pertama.

- c. Kebutuhan hubungan Sosial (*Affiliation*), yaitu kebutuhan yang disebut dengan *social needs* atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat tiga dari Maslow, yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain, kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem*), yaitu rasa hormat, prestise, dan pengakuan (rasa hormat, prestise, pengakuan dan kekuasaan).
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*), yaitu kebutuhan aktualisasi untuk memenuhi kebutuhan puncak biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan sendiri.

4. Dimensi Motivasi Kerja

Alfred Lateiner (dalam Sidanti 2015) menjelaskan bahwa ada empat dimensi motivasi kerja, yaitu :

1. Disiplin. Suatu sikap mental yang patuh dan taat terhadap peraturan, perintah serta instruksi.
2. Kerja sama. Serangkaian usaha yang dilakukan secara bersama-sama dengan teratur dan serasi, meliputi tugas sendiri maupun tugas kelompok.
3. Keamanan. Jaminan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan dan hari tua.
4. Kepuasan. Sikap perasaan puas hati terhadap apa yang diharapkan, dengan kenyataan yang telah diterima karyawan.

5. Indikator Motivasi Kerja.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi teori Maslow. Teori hierarki kebutuhan Maslow menurut Edy Sutrisno (dalam Sidanti 2015) yang terdiri dari :

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian, kebutuhan ini merupakan tingkat paling besar yang diperkenalkan Maslow berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi seseorang.
- b. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan akan merasa mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.
- c. Kebutuhan hubungan Sosial (*Affiliation*), yaitu kebutuhan yang disebut dengan *social needs* atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat tiga dari Maslow, yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain, kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem*), yaitu rasa hormat, prestise, dan pengakuan (rasa hormat, prestise, pengakuan dan kekuasaan).
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*), yaitu kebutuhan aktualisasi untuk memenuhi kebutuhan puncak biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan sendiri.

D. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan 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 dengan meningkatkan kinerjanya. Sinambela (2016:335) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2010:193) mengemukakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya.

Berdasarkan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati peraturan organisasi dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.

2. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan oleh Mangkunegara (2009:281) sebagai berikut :

a. Disiplin Preventif

Dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan.

b. Disiplin Korelatif

Disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sinambela (2016:356) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan balas jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bila kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir dan sering minta izin

keluar. Namun demikian pemberian kompensasi yang memadai belum tentu juga menjamin tegaknya disiplin.

- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam organisasi.

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, misalkan aturan jam kerja, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan atau tindakan.

Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan padahal pegawai sudah terang-terangan melanggar disiplin, maka akan sangat berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Jika tidak ada keberanian pimpinan dalam memberikan hukuman, maka banyak pegawai yang akan berkata “untuk apa disiplin, sedang orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

e. Ada atau tidaknya pengawasan pemimpin dalam setiap kegiatan perusahaan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan 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, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan 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. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati, dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan perkerjaan.
2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
3. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
4. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

4. Ukuran Disiplin Kerja

Menurut Heny Sidanti (2015) menjelaskan ada beberapa ukuran untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepatuhan karyawan pada jam kerja. Karyawan datang ke tempat kerja tepat waktu dan teratur, maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
2. Kepatuhan pelayanan pada perintah/instruksi dari pimpinan serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku. Dengan menaati cara kerja yang telah diperintahkan oleh pimpinan, maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan pada organisasi.
3. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan hati-hati. Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan.
4. Berpakaian yang baik, sopan, dan menggunakan tanda-tanda pengenal instansi. Hal ini merupakan salah satu factor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman.
5. Bekerja dengan mengikuti peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.

5. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (dalam Sinambela 2016) Indikator Disiplin Kerja adalah sebagai berikut:

a. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

b. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya. Ketaatan pada standar kerja

c. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

d. Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

e. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	
			Secara Parsial	Secara Simultan
1.	Putra dan Indrawati (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan.	Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Nisyak (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jago Diesel Surabaya.	Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi secara parsial berpengaruh	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	
			Secara Parsial	Secara Simultan
			positif signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	
3.	Said, Musnadi dan Yunus (2012)	Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	Kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Sidanti (2015)	Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten madiun	Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Kustrianingsih, Minarsih dan Hasiolan	Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan	Motivasi kerja secara parsial berpengaruh	Motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	
			Secara Parsial	Secara Simultan
	(2016)	dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Sutrisno, Fathoni dan Minarsih (2016)	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang	Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Dunggio dan Rachman (2017)	<i>Influence of leadership, motivation and work environment on the performance of employees in the Secretariat Department Of Highways South Sulawesi Province</i>	<i>Influence of leadership</i> secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employees performance</i> <i>Motivation</i> secara parsial berpengaruh	<i>Influence of leadership, motivation and work environment</i> secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employees performance</i>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	
			Secara Parsial	Secara Simultan
			positif signifikan terhadap <i>employees performance Work environment</i> secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employees performance</i>	

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dapat terjadi jika perilaku pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin dalam merasangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa (Robbins 2009:98). Dalam penelitian Hakam (2015), Putra dan Indrawati (2015) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh penelitian Said, Musnadi dan Yunus (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

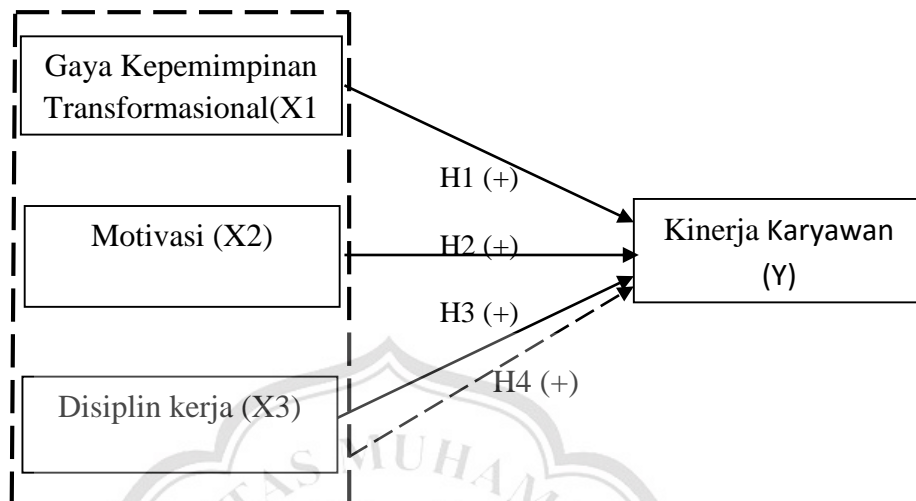
Pengaruh Motivasi di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena motivasi dapat membangkitkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:112) Motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam penelitian Susanto dan Aisyah (2010), Putra dan Indrawati (2015) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya motivasi terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh penelitian Nisyak (2013), Sidanti (2015), Kustrianingsih (2016) yang menyatakan bahwa gaya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh disiplin kerja bagi perusahaan merupakan kunci untuk mewujudkan tujuan perusahaan. disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Sinambela 2016:335). Dalam penelitian Sidanti (2015), Putra dan Indrawati (2015), Nisyak (2013) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan didukung oleh penelitian Sutrisno (2016), Dunggio dan Rachman (2017) yang menyatakan bahwa gaya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan sebagai

berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan : ————— : Pengaruh Parsial

- - - - - : Pengaruh Simultan

G. Hipotesis

Hipotesis 1 (H₁) : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 2 (H₂) : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3 (H₃) : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3 (H₄) : Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.