

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016, p.98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam Emron Edison dkk (2016, p.98).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis (2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2016, p.98)

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.1.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016, p.98-99) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. 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.

2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) :

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.

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. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Olatunji Eniola (2015) menyatakan, *"motivation is one of the greatest challenges facing managers across the globe because it influences workers' performance and thus the extent to which organisations are able to achieve their objectives and justify their existence"*.

Robbins dalam Wilson Bangun (2012, p.312) menyatakan, *"motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal"*.

Motivasi berasal dari kata "movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi adalah suatu proses yang diawali adanya keinginan atau dorongan yang mengarahkan seseorang baik yang bersifat fisiologi ataupun psikologis, atau adanya kebutuhan yang menggerakkan perilaku seseorang, atau adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan, atau berupa imbalan tertentu menurut Azizil Bana (2016). Motivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seseorang bertingkah laku, memberikan arah dan mengatur tingkah laku, serta menentukan tingkah laku menuju kepada tujuan tertentu. Jika perilaku seseorang disertai adanya motivasi yang tinggi, maka menghasilkan kinerja yang memuaskan menurut Wardana dalam Abdul dan Rubyah (2017). Menurut Mathis & Jackson dalam Wilson Bangun (2012, p.312) motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka.

Jadi berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah aktivitas mempengaruhi dan mengarahkan seseorang agar berperilaku secara teratur.

2.2.2 Teori Motivasi

Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.609) Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg.

Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a. *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. *Satisfier Factor*

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

2. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.

- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

3. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan secara interen tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebut sebagai teori Y :

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.

- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

4. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

- a. *Existence* (eksistensi)

Kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan istirahat. Kebutuhan mencakup butir-butir Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

- b. *Relatedness* (keterhubungan)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat. Kebutuhan sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

- c. *Growth* (pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif dan produktif. Kebutuhan Maslow yang tercakup pada kebutuhan aktualisasi diri.

2.2.3 Jenis dan Unsur Motivasi

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif :

1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, untuk mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan / organisasinya.

2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

George dan Jones dalam Tania (2017) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Arah Perilaku (*direction of behavior*)

Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku-perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

2. Tingkat Usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

3. Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya saja bila ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang karyawan produksi, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh-sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja.

2.2.4 Indikator Motivasi

Beberapa indikator dalam teori kebutuhan yang disampaikan Alderfer, yaitu sebagai berikut :

a. *Existence* (eksistensi)

Kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara dan istirahat. Kebutuhan mencakup butir-butir Maslow yang dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

b. *Relatedness* (keterhubungan)

Kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat. Kebutuhan sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

c. *Growth* (pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif dan produktif. Kebutuhan Maslow yang tercakup pada kebutuhan aktualisasi diri.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

Menurut Titisari dkk (2016) disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi. Apabila karyawan perusahaan sudah bisa membiasakan diri untuk disiplin dalam segala hal maka setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan cepat selesai dan tertata dengan baik. Disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju ke arah rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan di tempat karyawan itu bekerja menurut Harlie (2010). Sejalan dengan pendapat Singodimedjo dalam Adi dkk (2016) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kesukarelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa definisi di atas bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.599) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (CoCorrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.3.3 Penilaian Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.600) terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disipliner yaitu :

1. Aturan tungku panas
Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tingkatan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.
2. Tindakan Disiplin Progresif
Tindakan disiplin progresif di (*progressive discipline*) dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif
Dalam banyak situasi, hukum tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Tindakan disiplin positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan, yaitu

mendorong karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka.

Budi Setiyawan dan Waridin dalam Titisari dkk (2016), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja yaitu:

1. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang diperlukan meliputi saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
5. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

2.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut penelitian Harlie (2010) adapun indikator dari variabel disiplin kerja 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.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Agustina (2013) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara dalam Indra Haris (2015). Menurut Helfert dalam Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.447) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Wilson Bangun (2012, p.231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya menurut Emron Edison dkk (2016, p.190). Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Hariandja dalam Eddy dan Ferdian (2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

2.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, sudahkah dikatakan memiliki kinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh samapai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah menurut Wilson Bangun (2012, p.231). Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seseorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam umlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik menurut Wilson Bangun (2012, p.232).

2.4.3 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012, p.232) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang.

Menurut Emron Edison dkk (2016, p.197-198) penilaian kinerja didasarkan beberapa alasan, yaitu :

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan bahwa setiap proses dan hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekadar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

1. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
2. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
3. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
4. Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
5. Kurang kerja sama atau komunikasi antar karyawan.
6. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
7. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

2.4.5 Indikator Kinerja

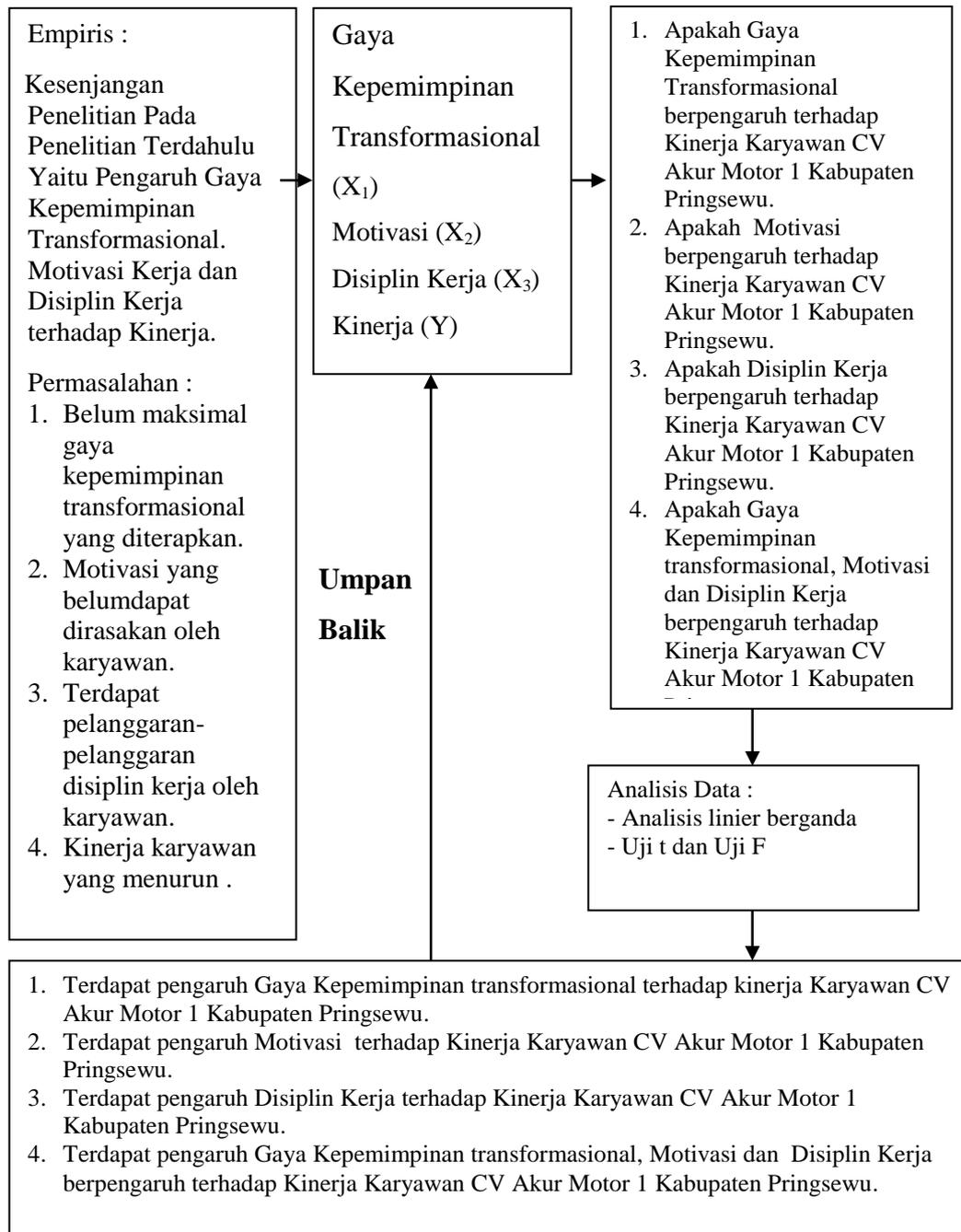
Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Menurut penelitian I Wayan dan Ayu (2015) adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut :

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

2.5 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus (2012)	Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Koperasi Umkm Kabupaten Jember	Faiqul Isbah, Anastasia M dan M Hadi Makmur (2014)	Terdapat Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi UMKM Jember
3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan Cv. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung	Hepiana Patmarina Nuria Erisna (2012)	Disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan CV. Laut Selatan Jaya di Bandar Lampung
4	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan	M. Harlei (2010)	Terdapat pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintahan kabupaten tabalong di tanjung kalimantan selatan

2.6 Kerangka Pemikiran



2.8 Hipotesis

Sugiyono dalam Amirullah (2015) mengemukakan bahwa penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Sesuai dengan variable–variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins dalam Edison Emron dkk (2016, p.98). Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian yang dilakukan I Wayan dan Ayu (2015), tentang peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas hubungan, dan kinerja karyawan, hasil penelitian ini menyatakan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara signifikan kualitas hubungan, dan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tania (2017), Ritawati (2013), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tania (2017) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk mempengaruhi seseorang mencapai tujuan. Motivasi kerja bersumber dari adanya keinginan dari dalam diri untuk berkembang dan lebih maju, penghasilan atau gaji yang diterima, dan kinerja yang akan diraih. Seseorang melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang baik. Beberapa telaah empiris yang telah dilakukan, ditemukan hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja. Kharis (2015) meneliti tentang motivasi sebagai mediasi untuk menghasilkan kinerja karyawan, konsep motivasi yang digunakan dalam penelitian adalah motivasi intrinsik, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rupik dan Hengky (2015), melakukan penelitian tentang fasilitas kantor, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja perangkat desa yang hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Royen dan Ahmad (2014), melakukan studi tentang motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kinerja karyawan. Berdasarkan temuan dari penelitian penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja telah dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian Adi dkk (2016), I Wayan dan Ayu (2015) dan Harlie (2010). Menurut Iriani dalam I Wayan dan Ayu (2015), menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan. Moenir dalam Royen dan Ahmad (2014) mengemukakan pentingnya disiplin dalam suatu kegiatan. Disiplin merupakan salah satu

faktor dalam keberhasilan suatu kegiatan karena disiplin berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan efisiensi terhadap tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karywan

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap kinerja telah banyak dilakukan, beberapa peneliti yaitu I Wayan dan Ayu (2015), Tania (2017) dan Adi dkk (2016) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap kinerja