

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja mengacu pada perilaku yang berhubungan langsung dengan proses menghasilkan barang dan jasa. Informasi tentang kinerja sangat penting digunakan sebagai alat evaluasi kesesuaian antara hasil kerja dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Akan tetapi dalam kenyataannya cukup banyak organisasi atau perusahaan justru kurang atau tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Menurut (Moeheriono, 2014) mengemukakan bahwa, Performance adalah deskripsi tentang seberapa baik pelaksanaan program dan kebijakan organisasi dalam mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan melalui perencanaan strategis (Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia & Hendra, 2020)

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja pegawai yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Selanjutnya pengertian kinerja menurut (Kasmir, 2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun”(Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia & Hendra, 2020)

Kunci kesuksesan dari perusahaan yakni dari kinerja yang tinggi dari setiap karyawannya, disamping itu perusahaan tidak selalu menerapkan level kinerja setinggi mungkin, akan tetapi perbaikan yang berkesinambungan selalu dilakukan

agar tingkat kualitas perusahaan selalu terjaga sehingga tujuan perusahaan mudah tercapai. Hasil kerja yang dicapai sedemikian rupa merupakan bentuk dari kinerja karyawan untuk perusahaan (Ovianti & Fadli, 2022)

Seorang pemimpin adalah orang yang memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan mendisiplin kerjaoorang lain. Peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat dominan tetapi walaupun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan para tenaga kerja atau karyawan. Mangkuprawira (2017) mendefinisikan disiplin kerja adalah sifat seseorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Disiplin kerja merupakan proses yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan karyawan agar mematuhi standar organisasi secara terstruktur demi tercapainya tujuan perusahaan.

Performance yang menjadi asal kata kinerja, sering diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja. Namun, sesungguhnya kinerja mencakup aspek yang lebih luas, termasuk bagaimana pekerjaan tersebut dijalankan sepanjang prosesnya (Wibowo, 2016). Sementara Robbins & Judge (2015) Definisi kinerja adalah capaian yang diperoleh oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan persyaratan dan standar yang berlaku pada pekerjaan tersebut.

Sedangkan Edison (2016) Kinerja mencerminkan hasil kerja organisasi, baik yang mencari keuntungan maupun yang tidak, selama periode tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing yang didasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diembannya (Amelia & Ratnawili, 2023).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijabarkan maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan langkah yang dilakukan para pekerja terhadap tugas dan kewajibannya untuk menyelesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan, serta mentaati peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku sesuai

Selain itu menurut Handoko (2019) penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
7. Ketidak-akuratan transformasional.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil.
10. Tantangan-tantangan eksternal (Amelia & Ratnawili, 2023)

2.1.1.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun (2018) Performa kerja adalah hasil dari perpaduan kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi individu.

1. Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari IQ dan kemampuan nyata (knowledge dan skill). Pemimpin dan pegawai dengan IQ tinggi dan keterampilan yang sesuai jabatan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai

kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (Motivation). Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Karyawan dengan sikap proaktif dan positif terhadap lingkungan kerja akan menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi, sebaliknya karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap situasi kerja cenderung memiliki motivasi rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi situasi kerja meliputi hubungan kerja, fasilitas, iklim, kebijakan, gaya kepemimpinan, dan kondisi kerja (Nur & Yurika, 2023)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja karyawan menurut Kasmir (2016) adalah :

1. Kemampuan dan keahlian

Skill dan kemampuan adalah kemampuan teknis seseorang dalam pekerjaan yang, apabila meningkat, akan membantu menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan sesuai standar.

2. Pengetahuan

Pengetahuan mencakup pemahaman tentang pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang memadai biasanya menghasilkan hasil pekerjaan yang baik, dan sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja adalah skema pekerjaan yang dirancang untuk mendukung karyawan mencapai tujuan secara efektif. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Kepribadian adalah ciri khas karakter seseorang yang membedakannya dari orang lain. Mereka yang berkepribadian baik biasanya bekerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga memperoleh hasil kerja yang baik.

5. Motivasi kerja

Disiplin kerja adalah pendorong yang membuat seseorang melakukan pekerjaan. Ketika motivasi berasal dari dalam diri atau lingkungan sekitar, karyawan akan terdorong untuk bekerja secara baik dan efisien.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti perilaku pemimpin dalam mengelola dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola kebiasaan dan norma yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Kebiasaan dan norma ini diakui secara umum dan wajib dipatuhi oleh semua anggota perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seperti senang atau bahagia yang dirasakan sebelum dan setelah melaksanakan suatu pekerjaan. Perasaan tersebut dapat meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan.

10. Lingkungan kerja disekitar

Lingkungan kerja adalah kondisi dan atmosfer tempat bekerja yang terdiri dari ruang kerja, pengaturan tempat, sarana pendukung, serta hubungan dengan rekan kerja.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan dedikasi dan kesetiaan karyawan dalam melaksanakan tugas serta membela perusahaan.

12. Komitmen

Komitmen adalah kesungguhan karyawan untuk taat pada kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Disiplin kerja mencakup usaha karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, salah satunya dengan tidak terlambat masuk kerja. (Agusria et al., 2020)

2.1.1.2. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun (2018) menyatakan Penilaian kinerja karyawan akan lebih efektif jika standar pekerjaan disusun secara jelas dan dapat diukur. Terdapat empat indikator kinerja karyawan diantaranya :

1. Kualitas pekerjaan

Untuk mencapai kualitas pekerjaan yang diinginkan, setiap karyawan wajib memenuhi persyaratan yang sudah ada.

2. Ketepatan waktu

Dengan karakteristik yang berbeda-beda, karyawan harus menyelesaikan pekerjaan tertentu tepat waktu karena pekerjaan tersebut terkait dengan tugas lain.

3. Kehadiran

Setiap karyawan dituntut untuk selalu hadir dan menyelesaikan tanggung jawab tepat waktu.

4. Kemampuan Kerjasama

Menurut Yulianto (2020) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya

Menurut Kasmir (2016) indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas

Kinerja dapat diukur dengan menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas adalah tingkat di

mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan.

2. Kuantitas

Kinerja juga dapat diukur berdasarkan jumlah (kuantitas) hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang.

3. Jangka Waktu

Untuk pekerjaan tertentu, penyelesaian tugas diberikan batas waktu tertentu yang harus dipenuhi.

4. Penekanan Biaya

Setiap aktivitas perusahaan direncanakan dengan anggaran yang telah ditentukan sebelum aktivitas tersebut dilaksanakan.

5. Pengawasan

Hampir semua jenis pekerjaan memerlukan pengawasan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

6. Hubungan Antar Karyawan

Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kemampuan kerja sama, kerukunan antara karyawan, dan hubungan baik dengan pimpinan.

Berdasarkan teori-teori indikator kinerja pegawai menurut para ahli, penelitian ini menggunakan indikator kinerja pegawai menurut Wilson Bangun (2018)

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai dalam (Arifin, 2018), menyatakan Gaya kepemimpinan mencerminkan karakter dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui gaya yang tepat, seorang pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mampu

membangkitkan kesadaran dan kemauan bawahan untuk bekerja secara sukarela demi keberhasilan Bersama (Putra et al., 2022)

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup pola tindakan yang konsisten, baik yang terlihat maupun tidak, serta mencerminkan keyakinan pemimpin terhadap potensi bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diteliti dan dianggap efektif dalam konteks organisasi modern adalah gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada akhir tahun 1970-an dalam (Pratiwi, 2025) yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam membangkitkan motivasi, memberikan inspirasi, serta mendorong terjadinya perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional berperan dalam memengaruhi dan membina para pengikutnya dengan meningkatkan kesadaran mereka terhadap tujuan bersama serta pentingnya mencapai hasil yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong para karyawan untuk melampaui batas ekspektasi mereka. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada hasil kerja semata, tetapi juga berupaya meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan keyakinan diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Istilah “transformasional” sendiri berasal dari kata *to transform* yang

berarti mengubah, menjelmakan, atau mewujudkan sesuatu menjadi lebih baik

Dalam konteks kepemimpinan, konsep ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, membimbing, dan membangkitkan semangat kerja bawahannya agar mampu mencapai hasil yang luar biasa dan menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006 dalam (Lempoy et al., 2025).

2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut h. Joseph reitz dalam rahayu et al., (2017) yaitu :

- a. Kepribadian pemimpin, yang dibentuk dari pengalaman, nilai-nilai, dan latar belakang, berperan besar dalam menentukan gaya kepemimpinan yang dipilih.
- b. Sikap dan ekspektasi atasan terhadap bawahan mempengaruhi cara pemimpin menjalankan gaya kepemimpinan.
- c. Ciri-ciri bawahan, termasuk perilaku dan harapan mereka, turut memengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan.
- d. Tugas dan tanggung jawab bawahan juga memengaruhi pendekatan kepemimpinan yang diterapkan.
- e. Suasana kerja dan kebijakan perusahaan berdampak pada perilaku serta harapan karyawan, yang kemudian memengaruhi gaya kepemimpinan.
- f. Ekspektasi dan tingkah laku rekan kerja turut memberi pengaruh pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin. (nadya pally & septyarini, 2022)

2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam (Setiawan, 2019), menyatakan sebagai berikut :

1) Kemampuan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses sistematis dari sifat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungan.

2) Kemampuan Motivasi

Kemampuan untuk memotivasi mendorong anggota organisasi agar menggunakan keterampilan, energi, dan waktunya secara optimal dalam menjalankan tugas guna mewujudkan sasaran organisasi.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi adalah kesanggupan seseorang dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau informasi kepada orang lain dengan cara yang mudah dipahami, baik melalui interaksi langsung maupun melalui media.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin dituntut untuk mampu mengarahkan bawahan agar mengikuti instruksinya dengan memanfaatkan kewenangan yang dimiliki, baik secara pribadi maupun berdasarkan posisi, demi keberlangsungan dan kepentingan jangka panjang perusahaan. Dalam prosesnya, pemimpin dapat menyampaikan perintah dengan berbagai pendekatan komunikasi, mulai dari tegas hingga keras, guna memastikan pekerjaan dilakukan secara tepat.

5) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap bawahan adalah hal yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban untuk

menanggung segala sesuatu masalah yang terdapat pada organisasi.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Mengontrol emosi sangatlah penting untuk kesuksesan kita dalam hidup.

Semakin baik kemampuan kita dalam mengendalikan emosi, semakin mudah kita dalam mencapai kebahagiaan (Putra et al., 2022)

Bismoko et al., (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi dengan:

1. *Idealized influence*, yaitu kharisma pemimpin yang menjadikannya panutan bagi anggota organisasi.
2. *Motivasi inspirasional*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memotivasi anggota dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. *Intelligence stimulation*, yaitu sifat pemimpin yang mencoba menginspirasi para anggota untuk memikirkan inovasi, metode kreatif atau baru. cara untuk mencapai tujuan;
4. *Individual consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami dan menjawab kebutuhan anggota dan memperlakukannya dengan baik.

Menurut Susanti & Mardika (2021) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan Transformasional yaitu:

1. Karisma (Charisma), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respect) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (Inspirationi), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara- cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation), menghargai ide-ide bawahan (promote intelegence), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian Individu (Individualized Consideration), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Maka indikator yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu indikator menurut Kartono dalam (Setiawan, 2019)

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam buku Edy Sutrisno (2017) Disiplin mencerminkan sikap sukarela dan kesediaan individu dalam mengikuti aturan yang berlaku di lingkungan sekitarnya. Dari pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa disiplin kerja berarti kesanggupan untuk mematuhi peraturan kerja dengan penuh tanggung jawab.

Menurut Kasmir (2021) Disiplin kerja merupakan bentuk dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugas secara konsisten dan sungguh-sungguh. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menafsirkan disiplin kerja sebagai usaha maksimal karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2016:129) Disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut pendapat ahli tersebut peneliti memberi makna bahwa disiplin kerja adalah melaksanakan manajemen dengan memperteguh pedoman yang ada (Riko et al., 2019, p. 36)

Disiplin merupakan fungsi yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin merupakan wujud kesadaran dan kepatuhan terhadap tanggung jawab yang dipercayai, termasuk menjalankan tugas-tugas kantor dan hadir sesuai jam kerja yang berlaku. Ketika disiplin meningkat, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dan bekerja dengan tulus demi mencapai target Perusahaan (Pranitasari & Khotimah, 2021, p. 22).

Disiplin merupakan suatu perilaku yang harus ditanamkan pada setiap individu didalam maupun diluar organisasi, setiap individu harus mau mengikuti atau mentaati segala peraturan-peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya serta peraturan-peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya serta bersedia menerima segala konsekuensi apabila melanggar peraturan tersebut. Sehingga lambat laun hal tersebut akan menjadi satu kebiasaan yang bersifat baik dan akan menerap di hati dan jiwanya. Disiplin dapat diartikan sebagai langkah pencegahan terhadap pelanggaran aturan yang telah disetujui bersama dalam pelaksanaan kerja, agar tindakan sanksi tidak perlu dilakukan. Selain itu, disiplin digunakan oleh manajer sebagai alat untuk menjalin kerja sama dengan karyawan guna meningkatkan kesadaran mereka terhadap pentingnya mematuhi norma dan aturan yang berlaku di lingkungan kerja. Jika ketetapan perusahaan diabaikan, karyawan memiliki disiplin kerja yang tergolong buruk. Sebaliknya jika karyawan menaati peraturan yang berlaku dalam perusahaan, maka karyawan menunjukkan kondisi

disiplin kerja yang baik (Pranitasari & Khotimah, 2021).

2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi dalam disiplin kerja di suatu organisasi, bisa meliputi pengawasan yang begitu ketat dari bagian HR, banyaknya peraturan di perusahaan. Tetapi tujuan tersebut agar para karyawan didalam organisasi tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Menurut (Aziz, 2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan.

Menurut (Khoirinisa, 2019) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

- a. Jumlah kompensasi yang diberikan turut memengaruhi semangat kerja karyawan.
- b. Keteladanan dari pimpinan menjadi faktor penting dalam membentuk sikap disiplin.
- c. Kejelasan aturan yang berlaku menjadi acuan bagi karyawan dalam bertindak.
- d. Pimpinan yang tegas dan berani mengambil tindakan akan mendukung kedisiplinan.
- e. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan berperan dalam memastikan kepatuhan kerja.
- f. Perhatian pimpinan terhadap karyawan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan kepatuhan.
- g. Terbentuknya rutinitas atau budaya kerja yang mendukung kedisiplinan karyawan secara berkelanjutan (Pranitasari & Khotimah, 2021, p. 25).

2.1.3.3. Indikator Disiplin Kerja

Indikator untuk mengukur disiplin kerja menurut Hasibuan (2017) terdiri dari beberapa komponen berikut.:

1. Sikap yaitu mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan berupa kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja, kemampuan memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik.
2. Norma yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam peraturan dan sebagai acuan dalam bersikap berupa mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan.
3. Tanggungjawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2019:94) indikator-indikator mengenai disiplin kerja antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam instansi dan sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat Rivai dalam Alfiah (2019) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di Kantor.
3. Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.
5. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

2.2 Pengaruh Antara Variabel

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Pada saat pandemi ini, tentunya peran pemimpin sangat dibutuhkan oleh pegawainya dalam menghadapi sistem kerja yang baru. Karena, dengan situasi kerja yang baru ini membuat pegawai harus beradaptasi lagi dengan pekerjaan yang dia hadapi. Hal ini tentunya menyebabkan kinerja pegawai pada pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang mengalami penurunan, karena pekerjaan yang seharusnya selesai menjadi terhambat akibat adanya pandemi dimana kinerja karyawan menjadi tidak efektif. Sehingga, peran pemimpin sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai menghadapi situasi pandemi ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Sanjaya et al (2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Ramadanto & Saragih (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki nilai motivasi yang tinggi terhadap pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai

Disiplin kerja sebagai faktor kedua yang diteliti merupakan suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Hustia, 2020).

Pegawai yang taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi dapat membentuk pribadi pegawai yang baik, sopan dan patuh. Sikap disiplin kerja tersebut, dinilai dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam organisasi (Suwanto, 2019). Sehingga, dapat dijadikan perspektif bahwa meningkatnya kualitas pegawai bisa dikatakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena kualitas pegawai merupakan salah satu indikator dari kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Safitri et al (2020) mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga dinyatakan oleh penelitian terdahulu lainnya Yuliathini (2019) yang mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan komunikasi (Siagian 2002). Diantara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Demikian juga, kepemimpinan sebagai indikator yang penting dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai juga harus diperhatikan gaya kepemimpinan yang cocok digunakan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang tepat digunakan apalagi pada saat pandemi seperti ini. Karena, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi dan selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada pegawainya. Sehingga, gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai.

Demikian juga dengan disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Karena, sikap patuh dan menghormati peraturan atau ketentuan yang ada dalam perusahaan dapat menjadikan kualitas kerja karyawan menjadi lebih baik.

Safitri et al (2022) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ramadanto & Saragih (2020) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian sebelumnya tentang kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian mengenai kinerja, pelatihan, dan motivasi kerja, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1

Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Baidowi et al. 2024)	Performance Pt Sinar Mandiri Teknik Bekasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Mandiri Teknik Bekasi	Terdapat Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional Posihf Signifikan Terhadap Kinerja, Terdapat Pengaruh Parsial Disiplin Kerja Posihf Signifikan Terhadap Kinerja, Dan Terdapat Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Posihfsignifikan Terhadap Kinerja. Semakin Berkembangnya Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Menjaga Disiplin Kerja Maka Kinerja Karyawan Akan Semakin Meningkatkan. Pemimpin Yang Memiliki Gaya Kepemimpinan Transformasional Dapat Meningkatkan Motivasi Dan Dedikasi Karyawan, Mendorong Mereka Untuk Bekerja
2	Fahmy Purnamandir,i Kurniawan Syamsul and Tri Ratna 2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja	Menunjukkan bahwa Motivasi Kerjadan Disiplin Kerja Berpengaruh Secara Positif Dan Signifikan

		Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Sleman	Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional Tidak terbukti berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan. Maka Dapat Disimpulkan Bahwa Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan
3	Winarti, Cici, Sulistiowati, and Titik Rosnani. 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Puskesmas Sungai Raya Dalam Dan Puskesmas Korpr	Menunjukkan Bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, Sementara Komitmen Organisasional Tidak Memiliki Hubungan Yang Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.
4	Syihabudin and Pakuan (2024)	Kinerja Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta	Maka Dapat Ditarik Kesimpulan Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan

		Kahuripan Kabupaten Bogor	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Dapat Dilihat Dari Hasil Uji F Diperoleh Nilai F Hitung $> F$ Tabel ($40,319 > 3,19$) Yang Menunjukkan Bahwa Variabel X1 Dan X2 Jia Di Uji Bersama-Sama Atau Simultan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Variabel Y
5	Yusuf Ramadanto1; Romat Saragih 2020)	Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Pt Ikimura	Tipe Dari Penelitian Yaitu Kuantitatif Dan Metode Yang Dipilih Analisis Deskriptif. Menganalisis Menggunakan Teknik Analisis Regresi Linier Berganda. Sampel Berjumlah 66 Orang Yaitu Populasi Karyawan Pt Ikimura Indotools Center. Menurut Hasil Dari Penelitian, Kesimpulan Yang Diambil Mengenai Timbal Balik Orang Yang Diteliti Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Memiliki Kategori Baik, Variabel Disiplin Kerja Memiliki Indeks Sangat Baik, Dan Variabel Kinerja Karyawan Memiliki Kategori Sangat Baik. Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Ikimura

————→ : Garis pengaruh antar variabel X terhadap variabel Y (Parsial)

----- : Garis yang menunjukan pengaruh Secara simultan

2.5 Definisi Operasional

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi, menginspirasi, dan mendorong bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994).	a. Kemampuan Pengambilan Keputusan b. Kemampuan Motivasi c. Kemampuan Komunikasi d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan e. Tanggung Jawab f. Kemampuan Mengendalikan Emosional (Setiawan, 2019),	Likert
Disiplin Kerja (X ₂)	Disiplin kerja adalah tingkat ketaatan pegawai terhadap peraturan dan tanggung jawab kerja (Hasibuan, 2019).	a. Sikap b. Norma c. Tanggung jawab Hasibuan (2017)	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017).	a. Kualitas pekerjaan b. Ketepatan waktu c. Kehadiran d. Kemampuan kerja sama Wilson Bangun (2018)	Likert

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.
- H2 : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.
- H3 : Diduga Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

