

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan itu sendiri didefinisikan oleh Terry (Kartono, 1998 : 38) sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sudah sejak lama pemikiran tentang pentingnya kepemimpinan dalam menjalankan sebuah organisasi terwujud. Ini dapat dilihat melalui teori-teori kepemimpinan yang telah muncul sejak lama.

Diawali dari teori kepemimpinan klasik dan kontingensi yang melahirkan kepemimpinan yang diidentifikasi menurut sifat (Trait Theory) yaitu studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Teori ini muncul pada akhir tahun 1800 hingga pertengahan 1940. Teori yang mempercayai bahwa pemimpin itu dilahirkan sangat mendominasi akhir abad 19 hingga awal abad 20 (Afsaneh Nahavandi, 2000 : 28)

Kemudian dalam era tahun 1950, muncul suatu pemikiran tentang teori perilaku (Behavioral Theory). Teori ini memunculkan suatu pemikiran bahwa

kepemimpinan dibagi menurut perilakunya, yaitu seorang pemimpin akan lebih berfokus kepada hasil atau produksi, atau berfokus lebih kepada kepuasan pengikut atau manusianya.

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Salah satu teori yang termasuk teori kontingensi adalah teori Path-Goal yang muncul pada awal tahun 1970, yang menyebutkan bahwa peran utama pemimpin adalah untuk menciptakan jalan bagi para pengikutnya untuk menyelesaikan tujuan (House 1971 ; House dan Desler 1974 ; House dan Mitchell 1974 ; Afsaneh Nahavandi, 2000 : 129)

Teori kepemimpinan kontemporer meliputi teori atribusi kepemimpinan yang mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya. Beberapa teori atribusi yang hingga saat ini masih diakui oleh banyak orang yaitu:

1. Teori Penyimpulan Terkait (Correspondensi Inference), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya.
2. Teori sumber perhatian dalam kesadaran (Conscious Attentional Resources) bahwa proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi (pengamatan).
3. Teori atribusi internal dan eksternal dikemukakan oleh Kelly & Micella, 1980 yaitu teori yang berfokus pada akal sehat.

Pada era modern muncul sebuah pemikiran mengenai kepemimpinan kharismatik. Para pemimpin yang disebutkan memiliki kharisma didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki hubungan emosional yang mendalam pada pengikut mereka (House 1997 dalam Afsaneh Nahavandi, 2000:178). Kepemimpinan kharismatik inilah yang nantinya akan berkembang dan mendasari bentuk pemimpin pada teori kepemimpinan transformasional. Beberapa kepribadian dan perilaku yang secara umum dimiliki oleh pemimpin kharismatik adalah memiliki rasa percaya diri yang tinggi, keyakinan yang kuat tentang ide-ide, energi yang tinggi dan antusiasme, ekspresif dan kemampuan komunikasi yang luar biasa, dan membangun citra aktif dan menjadi peran model para pengikut (Afsaneh, 2000 :178-179)

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu tipe kepemimpinan di era modern ini. Gaya kepemimpinan ini mengutamakan karisma dari si pemimpin untuk dapat mengendalikan para pengikut dengan harapan hubungan kepemimpinan karismatik menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dan pengikut dan menghasilkan loyalitas dan kepercayaan serta juga persaingan terhadap si pemimpin (Afsaneh Nahavandi, 2000 : 186). Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut

lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual. Sedangkan menurut O'Leary (2001) dalam Anikmah (2008), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Karena kepemimpinan kharismatik adalah interaksi antara pemimpin dan pengikut, maka pengikut dari beberapa pemimpin memiliki karakteristik tertentu pula. Karakteristik pengikut yang juga menganut pemimpin kharismatik mereka adalah memiliki tingkat rasa hormat dan penghargaan yang tinggi terhadap pemimpin, memiliki loyalitas dan dedikasi kepada pemimpin, memiliki rasa kasih sayang kepada pemimpin, memiliki harapan tinggi akan kinerja, dan kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan (Afsaneh Nahavandi, 2000:181)

Namun gaya kepemimpinan kharismatik juga memiliki sisi gelapnya. Karena pemimpin memiliki ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya, maka pemimpin tersebut dapat dengan sangat mudah menyalahgunakan kekuasaan itu. Penulis telah mengidentifikasi beberapa aspek dari kepemimpinan kharismatik yang tidak etis (Conger 1990; Howell 1988;

Howell dan Avolio 1992; Afsaneh Nahavandi, 2000:183) dan hal yang mendasar yang membedakan antara etis dan tidaknya seorang pemimpin dalam kasus ini adalah fokus pemimpin yang mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen (Bass, 1985) Alam Muchiri, 2000 : 123 – 124 dalam Anikmah (2008) yang terdiri dari :

1. **Pengaruh Idealisme.** Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.
2. **Motivasi Inspirasional.** Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

3. **Stimulasi Intelektual.** Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
4. **Konsiderasi Individual.** Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Melalui uraian beberapa kajian teori diatas, di era modern ini banyak sekali pemimpin menerapkan teori kepemimpinan transformasional. Maka perlu diteliti pula tentang pengaruh positif gaya kepemimpinan ini akan terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional yang juga banyak ditemui di era modern ini.

2.2. Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari kata Latin

“diciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Moukijad 1984) dalam Muhaimin (2004).

Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Moekijat, 1989 : 139).

Sondang P. Siagian (2000 : 305) dalam Tety Asmiarsih M (2006) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Sedangkan pendapat Siswanto Sastrohadiwiryo (2003 : 291) dalam Tety Asmiarsih M (2006), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap seorang karyawan dapat bekerja sesuai dengan peraturan yang telah diciptakan oleh perusahaan baik secara tertulis maupun tidak. Peraturan

tersebut dirancang demi kelancaran pekerjaan mereka sendiri dan pada akhirnya demi peningkatan kinerja perusahaan. Para karyawan yang dihadapkan pada situasi ini pun diharapkan siap untuk menerima sanksi jika peraturan tersebut dilanggar atau bisa disimpulkan karyawan tersebut tidak/kurang disiplin.

Disiplin karyawan selalu saja menjadi masalah karena terkadang beberapa karyawan memiliki tingkat disiplin atau aturan sendiri yang berbeda dari aturan yang diterapkan oleh perusahaan. Maka untuk meimbulkan perilaku disiplin kerja menurut Nitisemito (1988) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, teladan pemimpin, kesejahteraan, keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom dalam Triguno (1997 : 50-51) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Namun demikian, ketika bekerja, seorang karyawan dapat menampilkan perilaku yang tidak disiplin. Gibson dkk. (1988) dalam Muhaimin (2004) mengemukakan beberapa perilaku karyawan tidak disiplin yang dapat dihukum adalah keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mencuri, tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, mengulangi prestasi buruk, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, pembangkangan perintah, memperlakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerja sama dengan rekan, menolak kerja lembur, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan, menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, pemogooan secara ilegal.

Semua perilaku tidak disiplin yang telah disebutkan diatas bila terus terjadi dan berulang kali, jelas dapat mengganggu kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri. Sehingga pada umumnya disiplin kerja dibuat dengan

tujuan pada akhirnya untuk kepentingan kinerja perusahaan itu sendiri. Secara khusus oleh Siswanto Sastrohadiwiryo (2003 : 292) disebutkan tujuan disiplin kerja pegawai adalah :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disini, Ranupandjo (1990 : 241-242) membahas mengenai prinsip-prinsip kedisiplinan yaitu :

- 1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.**

Pendisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang

banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

2. Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

3. Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera.

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan.

4. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen.

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuma pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

6. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian, proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

Menurut Tety Asmiarsih M (2006), kriteria dalam penilaian disiplin kerja dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok indikator disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin waktu

Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi : kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja, pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

2. Disiplin peraturan

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga.

3. Disiplin tanggung jawab

Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.

Dengan memahami pentingnya disiplin kerja karyawan, maka sangatlah penting pula bagi pimpinan perusahaan untuk dapat menjaga, dan terlebih meningkatkan disiplin kerja karyawan. Menurut D.S. Widodo (1981 : 98), beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menjaga disiplin kerja karyawan adalah :

1. Mengadakan pengawasan yang konsisten dan kontinyu
2. Memberi koreksi terhadap berbagai kekurangan dan atau kekeliruan
3. Memberi *reward* atau penghargaan walaupun dengan kata-kata terhadap prestasi yang diraih bawahannya
4. Mengadakan komunikasi dengan bawahan pada waktu senggang yang diarahkan pimpinan
5. Mengubah pengetahuan bawahan, sehingga dapat meningkatkan nilai dirinya untuk kepentingan maupun organisasi / lembaga tempat bekerja
6. Memberikan kesempatan berdialog demi meningkatkan keakraban antara pimpinan dan bawahan

Sedangkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan, bukan hanya memeliharanya saja menurut D.S. Widodo (1981 : 98) adalah :

1. Pengaturan yang jelas dan tegas dengan sanksi-sanksi hukuman yang sama bagi pelanggaran yang sama
2. Penjelasan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka
3. Memberitahu pada para pegawainya bagaimana peraturan dan tata tertib
4. Menyelidiki dengan seksama mengenai latar belakang terjadinya pelanggaran peraturan
5. Tindakan disiplin yang tegas bila ternyata telah terjadi pelanggaran

2.3. Kinerja Karyawan

Menurut Atmosoeparto (2001: 58) dalam Muhammad (2010), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Secara etimologi, kinerja sendiri berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Selain itu, menurut Mangkunegara (2000: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil

kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996:95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Ventrakaman dan Ramanujam (1986: 801-814) dalam Muhammad (2010), menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Melalui beberapa uraian teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang melalui beberapa aktivitas yang telah dilakukan dan dapat dilakukan pengukuran untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari karyawan tersebut.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan (Atmosoeprpto, 2001: 58). Maka menurut Hinggins dalam Umar (2005 : 64) kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan.

Menurut Rivai (2005: 324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sedangkan pendapat lain mengenai penilaian kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992 : 514), yaitu ada lima faktor dalam penilaian kinerja :

1. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.

2. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Penilaian kerja yang telah dilakukan bukanlah tanpa tujuan. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2001 :423), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan otentik tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota semakin akurat dan otentik informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Sedangkan manfaat penilaian kerja menurut Handoko (dalam Srimulyo, 1999 : 34-35) adalah :

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain system informasi Manajemen personalia.

Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.4. Tinjauan Terhadap Penelitian Terkait

Penelitian menurut Anikmah (2008) menyimpulkan variabel kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_1 yang disusun oleh Anikmah diterima. Artinya gaya kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Penelitian menurut Rokhman dan Harsono (2002) menyimpulkan bahwa hasil regresi menunjukkan ada *add-on effect* positif dan signifikan sebesar 19,3%. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional mampu memberikan

penjelasan tambahan variansi dalam kepuasan bawahan sebesar 19,7% lebih dari yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor kepemimpinan.

Penelitian menurut utami (2006) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menurut Suranta (2002) berdasarkan hasil analisis *one-way ANOVA* untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hasil uji t dan uji F yang telah dilaksanakan.

Menurut penelitian Hernowo, disiplin mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibanding dengan motivasi. Motivasi dan disiplin dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 56,6%, sedangkan 43,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Maka dapat dikatakan bahwa semua variabel independen (motivasi dan disiplin) berpengaruh secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan.

2.5. Kerangka Pemikiran

2.5.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pimpinan perusahaan memegang peranan penting dalam proses operasional perusahaan. Baik secara langsung melalui keputusan yang ia

buat, maupun secara tidak langsung mengenai sifat dan kepribadian dalam memimpin termasuk gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan transformasional tentu memiliki karakter yang berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya, sehingga tentu saja akan menghasilkan efek yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja sudah pasti akan menentukan kelancaran proses operasional perusahaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap output perusahaan. Secara tidak langsung disiplin kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Hernowo, disiplin mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibanding dengan motivasi.

Dalam penelitian ini, penulis akan menyajikan kerangka penelitian untuk mempermudah pemahaman tentang permasalahan yang sedang dihadapi dan akan penulis teliti nantinya. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang muncul pada era modern ini. Maka dari itu banyak sekali perusahaan menerapkan tipe kepemimpinan ini, bahkan secara sadar maupun tidak. Dilihat dari teori yang telah penulis uraikan diatas, kepemimpinan transformasional memang memiliki banyak sekali kelebihan dalam penerapannya. Dalam penerapannya disiplin kerja kerap kali menjadi masalah dalam suatu perusahaan menghadapi karyawan. Padahal disiplin kerja menentukan bagaimana karyawan bekerja dan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Maka disini penulis akan mencoba meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang

saat ini banyak dianut yaitu kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

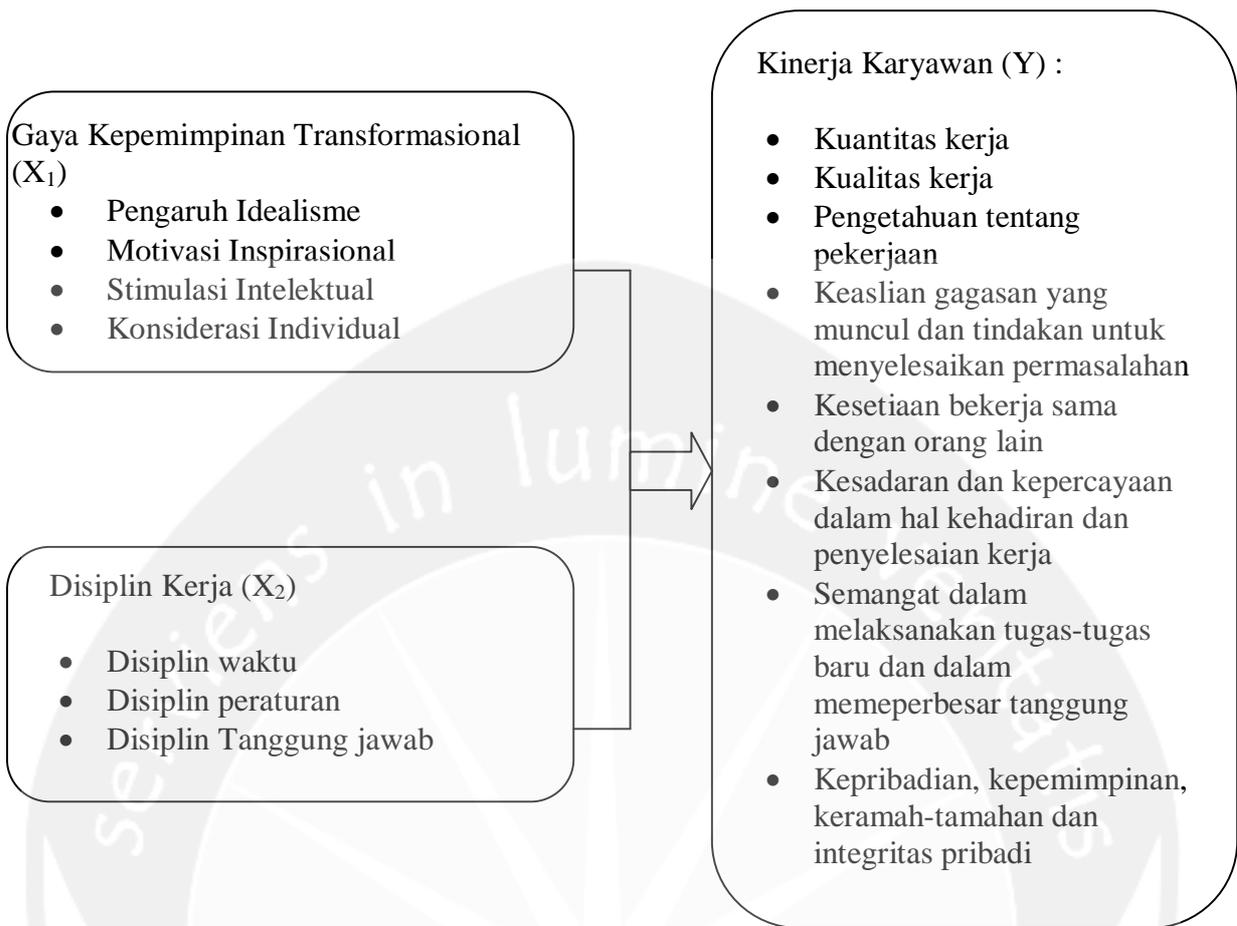
Kepemimpinan transformasional akan ditentukan melalui 4 dimensi yaitu: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang merupakan variabel bebas atau variabel independen. Kemudian disiplin kerja juga akan menjadi salah satu variabel independen untuk nantinya diteliti juga pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja akan penulis teliti melalui tiga parameter yaitu, disiplin waktu, disiplin peraturan, disiplin tanggung jawab. Sedangkan untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan yang nantinya akan diukur menggunakan parameter :

1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*)
2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*)
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*)
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*)
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*)
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*)
7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab (*initiative*)

8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*).

Untuk lebih jelasnya hubungan antara variabel independen dan dependen dapat dijelaskan dalam bagan keterkaitan seperti berikut :





Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.6. Hipotesis

Gaya kepemimpinan ini mengutamakan karisma dari si pemimpin untuk dapat mengendalikan para pengikut dengan harapan hubungan kepemimpinan karismatik menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dan pengikut dan menghasilkan loyalitas dan kepercayaan serta juga persaingan terhadap si pemimpin (Afsaneh Nahavandi, 2000 : 186). Dengan adanya karisma dari seorang pimpinan, diharapkan fungsi utama pimpinan yaitu memberikan motivasi dan dorongan bekerja untuk karyawan dapat berjalan dengan baik

tanpa ada kesan terpaksa bekerja dari para karyawan. Karyawan dapat mengagumi pimpinan dan melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab dengan baik sehingga tidak ada kondisi dimana karyawan bertindak hal yang diluar kepentingan perusahaan. Maka dari itu penulis menyusun hipotesis pertama yaitu :

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut pendapat Siswanto Sastrohadiwiryono (2003 : 291) dalam Tety Asmiarsih M (2006), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan demikian jika karyawan menaati dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka diharapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, sehingga penulis menyusun hipotesis kedua yaitu :

H₂ : Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan kedua hipotesis yang telah penulis susun diatas, dan agar memenuhi kriteria konsistensi penulisan, maka penulis menyusun hipotesis ketiga yaitu :

H₃ : Gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.