

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki strategis yang sangat penting dan menjadi inti dari keseluruhan fungsi organisasi. Kepemimpinan yang efektif dan berkualitas menjadi elemen krusial yang menentukan arah dan kesuksesan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang baik, organisasi akan kesulitan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tidak akan mengalami kemajuan dan inovasi, serta kesulitan dalam melakukan perubahan yang diperlukan. Pemikiran Kouzes & Posner (dalam Setiawan, 2013, hlm. 14) mengenai peran seorang pemimpin mencakup lima aspek penting, yaitu: (1) *Challenge the process*, seorang pemimpin diharapkan mampu menghadapi dan menantang status quo, mengajukan ide-ide baru, serta mencari cara-cara inovatif untuk mencapai tujuan organisasi. (2) *Inspire a shared vision*, pemimpin harus mampu menginspirasi dan mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik bagi seluruh anggota organisasi, sehingga dapat memotivasi mereka untuk bergerak menuju visi tersebut. (3) *Enable others to act*, seorang pemimpin harus dapat memperdayakan dan memberikan dukungan kepada anggota timnya, agar mereka merasa memiliki peran penting dan berdaya untuk mencapai tujuan bersama. (4) *Model the way*, seorang pemimpin diharapkan menjadi contoh yang baik bagi anggota organisasi dalam perilaku, integritas, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. dan (5) *Encourage the heart*, seorang pemimpin harus mampu memberikan apresiasi, pengakuan, dan dukungan kepada anggota timnya sebagai bentuk dorongan dan motivasi dalam mencapai prestasi yang lebih baik. Dengan menginternalisasi peran-peran tersebut, seorang pemimpin dapat menjadi motor penggerak yang efektif bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan dan kemajuan.

Kemampuan seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana ia mampu mengelola berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan tingkat jabatannya dalam organisasi, seorang manajer dapat dianggap sebagai pemimpin yang efektif jika mampu menjalankan beberapa peran penting, yaitu: 1) menentukan strategi yang tepat, mampu merumuskan dan

mengimplementasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. 2) menjadi perencana yang tangguh, harus memiliki kemampuan merencanakan kegiatan dan program dengan baik agar organisasi berjalan sesuai rencana. 3) menjadi organisator yang cekatan, mampu mengatur dan mengorganisasi sumber daya organisasi secara efisien. 4) motivator yang efektif, mampu memotivasi anggota timnya untuk mencapai prestasi yang lebih baik. 5) pengawas yang efektif dan rasional, memiliki kemampuan dalam mengawasi dan mengevaluasi kinerja anggota timnya secara objektif. 6) pengawas yang subjektif atau emosional, harus peka terhadap perasaan dan kebutuhan anggota timnya, sehingga mampu membina hubungan yang baik dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kombinasi dari orientasi tugas dan orientasi hubungan antarmanusia. Seorang pemimpin harus mampu memberikan pelayanan kepada anggota tim dengan pendekatan holistik, yang berarti tidak hanya menjadi sumber otoritas yang harus didengar, tetapi juga mau mendengarkan inisiatif dan aspirasi anggota tim. Dengan melayani anggota tim secara efektif, pemimpin dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan organisasi (Nawawi, 2013, hlm. 154).

Dalam kenyataan sehari-hari, selain peran penting pemimpin dalam mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan atau organisasi, prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pegawai juga memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan perusahaan/organisasi. Prestasi kerja pegawai dapat menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan dan produktivitas perusahaan/organisasi. Untuk mengoptimalkan hasil kerja pegawai, perusahaan/organisasi memerlukan informasi yang akurat mengenai kondisi prestasi kerja para pegawai.

Studi kasus tentang keberhasilan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang dalam kepemimpinan Transformasional dan Prestasi Kerja, kurun waktu 2012 hingga 2017, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang berhasil meraih 14 penghargaan yang menunjukkan prestasi luar biasa yang telah dicapai. Penghargaan-penghargaan ini mencerminkan hasil dari kepemimpinan yang kuat yang diterapkan oleh Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. Keberhasilan ini tidak hanya terlihat dari jumlah penghargaan yang diperoleh, tetapi juga dari dampak nyata yang diberikan pada kinerja birokrasi dan sektor koperasi serta UMKM di Kota Semarang. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan

oleh Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang memainkan peran penting dalam mencapai keberhasilan tersebut. Pendekatan ini menitikberatkan pada keterlibatan para pengikut dengan cara memotivasi mereka untuk bersama-sama membangun visi dan tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional memberikan ruang bagi bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam merumuskan solusi bagi berbagai tantangan organisasi. Dalam hal ini, keterlibatan langsung Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang sangatlah penting. Kepemimpinan yang karismatik dan mampu memotivasi dengan baik akan mendorong para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi, tujuan, dan tanggung jawab bersama. Oleh karena itu, kesuksesan yang dicapai oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang sebagian besar dapat diatribusikan pada kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Salah satu indikator keberhasilan tersebut adalah peningkatan jumlah koperasi yang aktif di Kota Semarang. Kinerja birokrasi yang unggul telah membantu dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan koperasi. Meskipun demikian, terdapat penurunan yang signifikan dalam sektor UMKM pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada keberhasilan dalam meningkatkan kinerja koperasi, tantangan di sektor UMKM masih perlu diatasi. Dengan demikian, studi kasus ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meraih prestasi kerja yang luar biasa. Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang telah berhasil memotivasi dan membimbing bawahannya untuk meraih visi dan tujuan bersama, yang tercermin dalam perolehan penghargaan dan peningkatan kinerja birokrasi. Namun, tantangan yang dihadapi dalam sektor UMKM juga menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan dan adaptasi terus diperlukan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi secara keseluruhan. (Ramdani, 2019, hlm. 26–27)

Berdasarkan studi kasus diatas, dalam memenuhi kepentingan prestasi pegawai dan organisasi secara keseluruhan, penting bagi kebijakan penilaian prestasi pegawai untuk dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan seluruh pegawai dan mengabaikan kepentingan individu pegawai yang bermasalah atau tidak sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja diperlukan untuk mengukur sejauh mana karyawan telah berhasil melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Penilaian

prestasi kerja merupakan bentuk umpan balik yang penting bagi pegawai itu sendiri. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai dapat mengetahui sejauh mana kinerja mereka telah mencapai standar yang diharapkan oleh organisasi. Umpan balik tersebut akan membantu pegawai dalam memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam melaksanakan tugas, serta memberikan panduan untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan agar prestasi kerja dapat ditingkatkan.

Selain itu, disiplin kerja juga mempengaruhi baik buruknya sebuah perusahaan/organisasi. Menurut Hasibuan menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, jika tidak ada penerapan disiplin kerja yang baik, maka perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Disiplin kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai, sehingga memiliki dampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja dalam organisasi (Hasibuan, 2009, hlm. 193).

Selain itu, menurut pendapat Sinambela bahwa disiplin kerja juga berfungsi sebagai sarana untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada di perusahaan. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, pegawai akan bekerja dengan lebih teratur dan terarah, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik dan konsisten. Disiplin kerja mencerminkan kesungguhan dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Kedua pandangan tersebut menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor kritis dalam mencapai kinerja yang baik dalam sebuah organisasi. Disiplin kerja tidak hanya berpengaruh pada tingkat prestasi kerja pegawai, tetapi juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang disiplin, tanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Dengan adanya disiplin kerja yang kuat, perusahaan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang efisien, efektif, dan produktif (Sinambela, 2016, hlm. 332).

Visi Dinas Pendidikan Provinsi saat ini yaitu “Terwujudnya Jawa Barat Juara Lahir Batin dengan Inovasi dan Kolaborasi”. Dilihat dari visi ini, maka

prestasi kerja pegawai pun harus menjadi hal utama yang dijadikan patokan agar realisasi dari visi tersebut dapat tercapai. Dari visi tersebut, muncullah Misi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu: 1) membentuk manusia pancasila yang bertaqwa, 2) melahirkan manusia berbudaya, berkualitas, bahagia dan produktif melalui peningkatan pelayanan publik yang inovatif, 3) mempercepat pertumbuhan dan pemerataan pembangunan berbasis lingkungan dan tata ruang yang berkelanjutan melalui peningkatan konektivitas wilayah dan penataan daerah, 4) meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi umat yang sejahtera dan adil melalui pemanfaatan teknologi digital dan kolaborasi dengan pusat-pusat inovasi serta pelaku pembangunan, dan 5) mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan yang kolaboratif antara pemerintahan pusat, provinsi, dan kabupaten/kota.

Adapun Sasaran Strategis dan Indikator Utama Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023, yaitu:

Sasaran Strategis

1. Meningkatkan aksesibilitas pendidikan
2. Meningkatnya mutu pendidikan
3. Meningkatnya tata kelola pendidikan menengah dan pendidikan khusus dan layanan khusus (PKLK)

Indikator Kinerja Utama

1. Angka partisipasi murni (APM) SMA, SMK, dan SLB
2. Nilai mutu pendidikan SMA, SMK, dan SLB
3. Indeks kepuasan masyarakat (IKM) pelayanan pendidikan menengah serta pendidikan khusus dan layanan khusus.

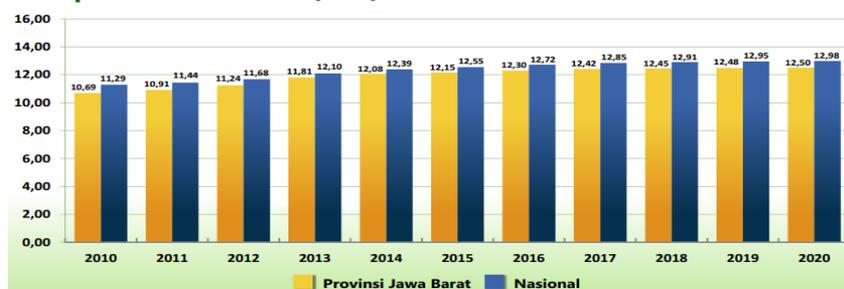
Berdasarkan penjelasan sasaran strategis dan indikator kinerja utama, ada beberapa implementasi dari hasil tersebut.

Implementasi Sasaran Strategis

1. Sasaran strategis untuk meningkatnya aksesibilitas pendidikan melalui peningkatan daya tampung satuan pendidikan serta bantuan anggaran pendidikan yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah Provinsi Jawa Barat, yaitu:

- a. Biaya Operasional Pendidikan Daerah (BOPD) bagi SMA, SMK, dan SLB Negeri:
 - Realisasi BOPD Tahun 2020: Terfasilitasinya 759.372 Peserta Didik
 - Realisasi BOPD Tahun 2021: Terfasilitasinya 779.872 Peserta Didik
- b. Bantuan Pendidikan Menengah Universal (BPMU) bagi SMA, SMK, dan SLB Swasta serta Madrasah Aliyah:
 - Realisasi BPMU Tahun 2020: Terfasilitasinya 1.247.528 Peserta Didik
 - Realisasi BPMU Tahun 2021: Terfasilitasinya 1.272.628 Peserta Didik
- c. Bantuan bagi Keluarga Ekonomi Tidak Mampu (KETM), ditujukan bagi siswa KETM yang tidak diterima pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) 2021, tetapi bersekolah di SMA/SMK Swasta:
 - Realisasi KETM Tahun 2020: Terfasilitasinya 5.017 Peserta Didik
 - Realisasi KETM Tahun 2021: Terfasilitasinya 3.500 Peserta Didik
- d. Sasaran Strategis untuk meningkatnya mutu pendidikan melalui pemberdayaan sekolah (Sekolah Juara, Guru Juara, Budaya Juara) dan pemberdayaan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I s.d III.
- e. Sasaran Strategis Tata Kelola Dinas Pendidikan yang Profesional dan Akuntabel (penerapan reformasi birokrasi) diantaranya meningkatnya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Dinas Pendidikan, Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Pendidikan yang profesional, monitoring & evaluasi pengendalian, dan sistem informasi Dinas Pendidikan pengelolaan Sekolah Juara.

Harapan Lama Sekolah (HLS) Tahun 2010 - 2020



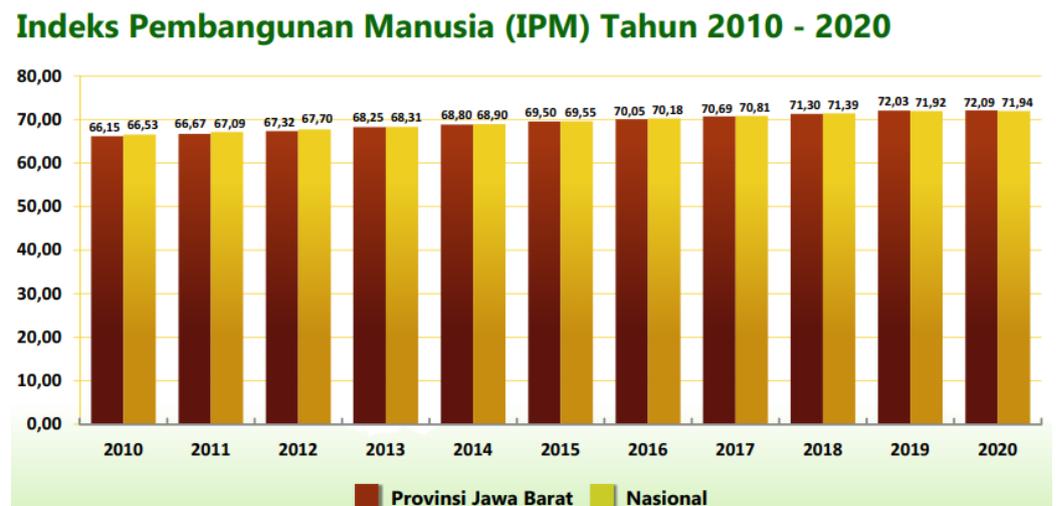
Sumber: BPS Provinsi Jawa Barat

Gambar 1. 1 Harapan Lama Sekolah



Sumber: BPS Provinsi Jawa Barat

Gambar 1. 2 Rata-rata Lama Sekolah



Sumber: BPS Provinsi Jawa Barat

Gambar 1. 3 IPM Tahun 2010-2020

Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap salah satu pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, serta data rekapitulasi Kehadiran dan Ketidakhadiran Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dari Bulan Januari-Desember Tahun 2022, ditemukan bahwa perilaku disiplin kerja pegawai masih belum sepenuhnya baik dan optimal. Meskipun prestasi kerja yang dihasilkan sudah

baik, namun masih terdapat beberapa pegawai yang kurang menerapkan kedisiplinan ketika bekerja. Beberapa contoh perilaku kurang disiplin antara lain pengisian presensi digital di aplikasi melalui smartphone tanpa melakukan tugas di tempat kerja, absen bekerja tanpa keterangan, masuk kerja tidak sesuai jam kerja, melanggar aturan instansi, dan keluar kantor tanpa keterangan pada siang hari. Hal ini menyebabkan tingkat kedisiplinan pegawai menurun dan belum mencapai tingkat optimal.

Saat ini, kedisiplinan pegawai dikelola dengan menggunakan sistem fingerprint dan aplikasi K-MOB JABAR di smartphone, dengan jam masuk kantor pukul 07.30 WIB dan jam pulang kantor pukul 16.00 WIB. Selain itu, pegawai juga diwajibkan mengupload Laporan Tugas Harian di Aplikasi Browser bernama TRK dari pukul 16.00 WIB saat pulang kantor hingga pukul 07.00 WIB ketika memulai bekerja kembali. Untuk mengatasi masalah kedisiplinan, terdapat penerapan hukuman dan sanksi pelanggaran disiplin kerja berupa sanksi ringan, sanksi sedang, dan sanksi berat. Sanksi-sanksi tersebut diatur dalam PP Nomor 5 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini menjadi pedoman dalam memberikan hukuman disiplin terhadap pegawai yang melanggar tata tertib dan aturan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan mencapai prestasi kerja yang lebih optimal, perlu adanya upaya dari pihak perusahaan/organisasi dalam mengedukasi dan meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya kedisiplinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu, perusahaan/organisasi juga perlu memastikan penerapan hukuman dan sanksi disiplin dilakukan secara konsisten dan adil, sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kedisiplinan kerja. Pasal 7 pada PP Nomor 53 Tahun 2010 mengatur mengenai Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil. Berikut adalah jenis hukuman disiplin yang dapat diberikan:

- (1) Tingkat Hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. Hukuman disiplin ringan;
 - b. Hukuman disiplin sedang; dan
 - c. Hukuman disiplin berat.

- (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
- a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis; dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
- a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun;
 - b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun; dan
 - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
- a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun;
 - b. Peminangan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - c. Pembebasan dari jabatan;
 - d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
 - e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Jenis hukuman disiplin tersebut dapat diberlakukan tergantung pada tingkat pelanggaran dan keberatan dari pegawai yang bersangkutan. Penentuan jenis hukuman dilakukan melalui proses penerapan mekanisme pengadilan kehormatan, yang melibatkan tim penilai dan proses persidangan jika diperlukan. Adanya jenis hukuman disiplin tersebut diharapkan dapat menjadi pengendali perilaku pegawai agar tetap mentaati kewajiban dan aturan yang berlaku dalam organisasi. Dengan demikian, diharapkan tingkat kedisiplinan pegawai dapat ditingkatkan dan prestasi kerja dapat mencapai hasil yang lebih optimal bagi perusahaan/organisasi. Berikut ini data berisi sanksi disiplin yang diberikan oleh pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat kepada pegawai yang melanggar peraturan kerja untuk memastikan disiplin kerja mereka, dapat dilihat dari tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Sanksi Pelanggaran di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Sanksi Pelanggaran (PP Nomor 53 Tahun 2010)	Tahun 2019	Tahun 2020
1. Pemberian Hukuman Disiplin Ringan:		
a. Teguran Lisan	-	-
b. Teguran Tertulis	-	2 Pegawai
2. Pemberian Hukuman Disiplin Sedang:		
a. Penurunan jabatan/pangkat satu tingkat (1 tahun)	2 Pegawai	1 Pegawai
b. Penundaan gaji berkala (1 tahun)	-	1 Pegawai
c. Penurunan gaji	-	-
d. Penundaan promosi pangkat/jabatan	-	-
3. Pemberian Hukuman Disiplin Berat:		
a. Penurunan jabatan pada satu tingkat (3 tahun)	5 Pegawai	3 Pegawai
b. Pembebasan dari jabatan atau pangkat	1 Pegawai	-
c. Pemberhentian sebagai PNS dengan hormat	5 Pegawai	6 Pegawai
Jumlah Pelanggar	13 Pegawai	13 Pegawai

Dari data di atas, terlihat bahwa masih banyak pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan, dan sebagai akibatnya, mereka dikenai sanksi hukuman pelanggaran disiplin kerja. Pada tahun 2019, terdapat 13 pegawai yang melanggar dengan mayoritas mendapat hukuman

disiplin berat, begitu pula pada tahun 2020, jumlah pegawai yang melanggar dan mendapat hukuman disiplin masih sebanyak 13 orang dengan mayoritas hukuman disiplin berat. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal, karena masih terdapat beberapa pegawai yang menerima hukuman disiplin.

Pemberian hukuman disiplin kepada pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat disebabkan oleh berbagai kasus pelanggaran, yang dapat diamati dan dikonfirmasi melalui wawancara. Beberapa contoh pelanggaran yang sering terjadi adalah absen tanpa keterangan dalam jangka waktu yang lama, ketidaktepatan waktu, pelanggaran sikap, ketidaksesuaian dalam mengisi kehadiran, masalah rumah tangga, masalah keuangan, dan sebagainya, yang mengakibatkan pegawai tersebut menerima hukuman disiplin. Oleh karena itu, permasalahan mengenai disiplin kerja pegawai perlu segera diatasi dan ditemukan solusinya agar para pegawai dapat konsisten dalam menerapkan disiplin dalam bekerja.

Salah satu penyebab dari kurang optimalnya disiplin kerja adalah implementasi prestasi kerja yang belum optimal, yang juga berdampak pada produktivitas pegawai yang kurang berkualitas. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan pendekatan teori perilaku organisasi dan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan memiliki prestasi kerja yang baik, diharapkan para pegawai dapat lebih disiplin dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih optimal.

Adapun Prestasi Kerja yang telah dicapai oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, yaitu:

1. Prestasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat
 - Peringkat 1 Konsistensi dalam Capaian DAK Fisik 2019-2021.
 - Peringkat 1 Konsistensi dalam Pelaporan BOS 2020-2021.
2. Prestasi Pegawai
 - Pegawai Berkinerja Terbaik kategori Jabatan Pimpinan Tinggi Periode Bulan Juni 2021 (Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat).
 - Pegawai Berkinerja Terbaik Kategori Jabatan Administrator Periode Bulan Maret 2021 (Sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat).

- Pegawai Berkinerja Terbaik pada Kategori Jabatan Pengawas Periode Bulan April 2021 (Kepala Seksi Kesejahteraan pada Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan).
- Pegawai Berkinerja Terbaik Kategori Jabatan Pengawas Periode Bulan Juni dan September 2021 (Kepala Subbagian Perencanaan dan Pelaporan).
- Pegawai Berkinerja Terbaik Kategori Jabatan Pelaksana Periode Bulan Oktober 2021 (Analisis Pengembangan Sarana dan Prasarana pada Bidang Pembinaan SMK).

3. Prestasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Sebanyak 7 (tujuh) Guru dan Tenaga Kependidikan di lingkungan Dinas Pendidikan Jawa Barat meraih penghargaan apresiasi Guru dan Tenaga Kependidikan Inspiratif Tahun 2021 dari Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab penuh dalam menciptakan hubungan kerja yang baik antara para bawahannya, baik ASN maupun non-ASN. Pemimpin juga mampu memotivasi anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dan dorongan yang diberikan pemimpin dapat berdampak positif, yaitu memberikan semangat kerja kepada para bawahannya, namun juga dapat berdampak negatif berupa tekanan dari tugas pekerjaan yang mereka terima. Selain itu, pemimpin juga memberikan tanggung jawab kepada bawahannya dengan cara turun tangan dan memeriksa apakah tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan telah dilaksanakan dengan baik. Pemimpin juga melihat kinerja para non-ASN di setiap bidang. Pemantauan kinerja dilakukan melalui laporan harian yang disampaikan secara online oleh para anggota tim untuk melaporkan setiap progress kegiatan yang dikerjakan. Pemimpin tersebut kemudian mengevaluasi sejauh mana efektivitas kinerja terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengakui bahwa gaya kepemimpinan yang melekat pada pemimpin mereka adalah Kepemimpinan Transformasional. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menantang

bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin ini berusaha untuk menginspirasi dan membawa kesadaran pengikutnya ke arah tujuan yang tinggi dan nilai moral yang mulia. Namun, hasil kinerja pegawai menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang sama terhadap arahan pemimpinnya. Prestasi kerja yang tinggi ternyata dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dikembangkan di organisasi tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus dapat merespons perubahan dengan baik, menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia, serta menciptakan lingkungan yang memuaskan pegawai dalam bekerja. Hal ini akan menghasilkan pegawai yang tidak hanya mampu bekerja dengan baik, tetapi juga bersedia bekerja dengan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Menciptakan kepemimpinan yang efektif merupakan tantangan yang kompleks, namun ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk mencapai hal tersebut. Pertama, pemimpin harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan karakteristik organisasi dan anggota tim. Mereka harus belajar untuk beradaptasi dengan situasi yang berbeda dan menerapkan pendekatan yang tepat untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan. Selain itu, pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan jelas dan inspiratif kepada anggota tim. Komunikasi yang efektif akan membantu memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan serta memastikan pemahaman yang sama terhadap arah yang diinginkan. Selanjutnya, pemimpin juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan. Pemimpin harus mampu mendengarkan dan merespons kebutuhan, masukan, dan aspirasi bawahan dengan bijaksana. Selain itu, perlu adanya pengakuan atas prestasi dan kontribusi yang diberikan oleh anggota tim. Pemberian penghargaan dan apresiasi akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai.

Tidak kalah penting, pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi anggota tim. Mereka harus menunjukkan komitmen, dedikasi, dan integritas dalam

setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Terakhir, pemimpin harus terus berusaha meningkatkan diri dan mengembangkan keterampilan kepemimpinannya melalui pelatihan, pembelajaran, dan refleksi diri. Hal ini akan membantu pemimpin menjadi lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan mengatasi permasalahan yang ada. Dalam konteks Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, penting bagi para pemimpin untuk memberikan contoh kepemimpinan yang baik, memastikan konsistensi dalam memberikan sanksi disiplin, serta berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, diharapkan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai akan meningkat, dan hasil kinerja organisasi akan mencapai tingkat yang lebih optimal sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.

Pemimpin perlu menunjukkan fleksibilitas dalam memahami potensi dan permasalahan individu dalam tim. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat mengimplementasikan peraturan dan kebijakan organisasi dengan baik serta menetapkan tugas dan tanggung jawab yang sesuai bagi setiap anggota tim. Upaya ini sejalan dengan tujuan untuk membentuk komitmen organisasi dari para karyawan. Dengan demikian, pemimpin dapat meningkatkan prestasi kerja para pegawai. Jika langkah-langkah tersebut diabaikan, hasil pencapaian yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi tidak akan tercapai secara optimal. Para pegawai pun akan merasa kurang diarahkan oleh pemimpinnya, dan hal ini dapat menyebabkan sikap acuh tak acuh terhadap pekerjaan mereka dan hasil kerja tidak akan mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan.

Selain itu, untuk menciptakan sebuah perusahaan/organisasi yang berkualitas, maka terdapat kebijakan pemimpin dalam mendorong kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, yaitu: 1) pemimpin diharapkan untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pengembangan potensi individu, inovasi, dan visi bersama, guna menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan menginspirasi seluruh anggota tim. 2) Pemimpin bertanggung jawab untuk membangun budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai disiplin kerja, termasuk ketepatan waktu, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap aturan dan norma yang berlaku. 3) Kepemimpinan transformasional harus tercermin dalam

komitmen pemimpin untuk memberikan pelatihan, dukungan, dan arahan yang dibutuhkan bagi setiap individu dalam tim, guna mendorong perkembangan profesional dan pemberdayaan. 4) Disiplin kerja diharapkan menjadi landasan utama dalam setiap aspek operasional, di mana pemimpin harus menegakkan standar etika kerja dan mengambil tindakan tegas terhadap pelanggaran disiplin. dan 5) Pemimpin diharapkan untuk berperan sebagai contoh teladan dalam mengamalkan etika kerja yang tinggi, memberikan dorongan moral, dan menunjukkan integritas dalam setiap tindakan dan keputusan.

Berdasarkan beberapa hal diatas, judul ini dipilih berdasarkan tiga alasan utama: (1) Mengingat pentingnya peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawai agar meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan, (2) pemimpin sebagai contoh yang dapat membimbing dan mengarahkan pegawai dengan efektif dan efisien, dan (3) mengidentifikasi masalah ketidaksiplinan waktu di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang menuntut seorang pemimpin untuk menunjukkan ketegasan. Dengan demikian, kehadiran kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat diharapkan dapat mengatasi kendala-kendala dalam kinerja pegawai, sehingga dapat mengatasi kendala-kendala dalam kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memberikan judul untuk penelitian ini *“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, permasalahan penelitian yang akan dikaji mengarahkan kepada salah satu kepemimpinan yakni analisis kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana disiplin kerja yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

3. Bagaimana prestasi kerja yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
5. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah melakukan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan:

1. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Mendeskripsikan disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Mendeskripsikan prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
4. Teranalisisnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
5. Teranalisisnya pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
6. Teranalisisnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dampak dan manfaat yang signifikan, baik dari segi teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berarti dalam pengembangan Ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya dalam analisis tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan dan

metodologi penelitian dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama atau terkait.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan pengetahuan dan meningkatkan pola pikir penulis dalam Ilmu Administrasi Pendidikan, terutama terkait peran kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Penulis juga dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai basis untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pribadi lebih lanjut.

b. Bagi Lembaga

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan masukan yang relevan bagi pemimpin dan manajer, serta pegawai di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang mungkin ada dalam organisasi. Implementasi dari temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam bidang Ilmu Administrasi Pendidikan dan memberikan manfaat praktis bagi lembaga dan pihak-pihak yang terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas dan prestasi kerja pegawai.

1.5 Struktur Organisasi Tesis

Dalam memudahkan pemahaman dan pemecahan masalah penelitian tesis secara terstruktur dan sistematis, maka penulisan tesis secara umum dibagi menjadi 5 Bab yang berisi paparan spesifik pada sub bagian berdasarkan urutan penulisan dibawah ini:

BAB I Pendahuluan, pemaparan mengenai latar belakang serta permasalahan dasar dalam penelitian, yang kemudian dilanjutkan dengan identifikasi masalah dan dirumuskan menjadi rumusan masalah. Kemudian dilengkapi dengan tujuan penelitian, dan manfaat penelitian dari segi teoritis maupun praktikal serta struktur organisasi tesis.

BAB II Kajian Pustaka, memaparkan konteks dan dasar teoritik yang jelas terhadap topik permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, topik yang diangkat adalah tentang kepemimpinan transformasional sekretaris dinas dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

BAB III Metode Penelitian, pada bagian ini, peneliti memaparkan tentang rancangan dan alur penelitiannya serta menjabarkan secara rinci mengenai metode dan pendekatan penelitian, lokasi/tempat penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV Temuan dan Bahasan, yang terdiri dari dua hal utama yaitu temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data dengan berbagai kemungkinan sesuai dengan rumusan masalah penelitian serta pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian tersebut.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

Secara prinsipil, kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan di dalam organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menilai gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasi, dan memberikan penafsiran terhadap tindakan dan sikap pemimpin menurut Solso (dalam Arifudin STEI Al-Amar Subang, 2020, hlm. 180–181).

Istilah kepemimpinan mencakup berbagai sudut pandang dan ruang lingkup yang luas, sehingga menghasilkan beragam definisi dari para ahli. Tidak ada definisi yang baku mengenai arti kepemimpinan, bahkan Stogdill menyatakan bahwa "terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut." Meskipun begitu, hal ini tidak berarti bahwa tidak ada acuan umum dalam menjelaskan pengertian kepemimpinan.

Dalam konteks ini, memimpin berarti mempengaruhi bawahan agar mereka bekerja dengan baik sesuai prosedur dan metode kerja yang telah ditetapkan. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* mengemukakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable*" yang berarti kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Haris, 2013)

Hemhill & Coons (1957) mendefinisikan Kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku dari seorang individu yang mengarahkan aktivitas-aktivitas suatu kelompok menuju suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Sementara menurut Herold Koontz, "Leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends" yang berarti kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan

memotivasi individu atau kelompok agar mencapai tujuan yang diharapkan (Haris, 2013).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seringkali kepemimpinan disamakan dengan pemimpin, padahal keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki tugas memimpin, sementara kepemimpinan merupakan bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Menurut Rivai (dalam Ludi Priyatno Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul dkk., 2018, hlm. 14) meyakini bahwa di dalam kepemimpinan terdapat dua dimensi yang dimiliki oleh kepemimpinan yaitu dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan dalam mengarahkan atau *direction* dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, dan dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan dalam mendukung atau *support* yang melibatkan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan kerjasama antar personalia, dan kedudukan antar jabatan. Seorang pemimpin harus memiliki bakat kepemimpinan, dalam arti kapasitas kepemimpinan tersebut diperlukan oleh tiap pemimpin agar berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan memiliki dua komponen pemahaman, pertama kepemimpinan menyangkut fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih. Kedua, kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, yakni pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin kepada bawahannya. Keefektifan menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan para anggota sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Muh Harun menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah ketika tujuan perusahaan telah disampaikan dan diterima oleh bawahan. Seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mengelola timnya, karena peran seorang pemimpin memiliki dampak besar terhadap

kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Perusahaan menggunakan penghargaan atau insentif serta ketertiban sebagai sarana untuk memotivasi karyawan. Pemimpin juga mendengarkan ide-ide dari bawahannya sebelum mengambil keputusan. Dengan gaya mendengarkan ide-ide dari bawahannya sebelum mengambil keputusan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, seseorang akan termotivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi (Harun, 2022, hlm. 221).

Hentry (dalam Diding Nurdin & Bambang Ismaya, 2018, hlm. 16) Kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi sejumlah orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Ini mencakup berbagai cara untuk mempengaruhi orang lain melalui petunjuk atau perintah, tindakan yang mendorong orang lain untuk bertindak atau merespons, serta menciptakan perubahan positif. Kepemimpinan juga dianggap sebagai kekuatan dinamis yang penting untuk memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan, dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang pemimpin menciptakan visi dan berinteraksi dengan para pengikutnya untuk saling memengaruhi guna mewujudkan visi tersebut. Meskipun definisi ini ringkas, namun mencakup ruang lingkup yang luas yang memerlukan penjelasan lebih rinci. Beberapa hal yang perlu dipahami dalam definisi ini adalah (Wirawan, 2013, hlm. 7)

- a) Proses. Kepemimpinan merupakan suatu proses, mirip dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi. Proses kepemimpinan terdiri dari masukan, proses, dan keluaran kepemimpinan. Interaksi memengaruhi dalam kepemimpinan memerlukan waktu dan bergantung pada situasi, kualitas pemimpin, dan kualitas pengikut.
- b) Pemimpin. Inti dari kepemimpinan adalah pemimpin, yang dalam setiap organisasi atau sistem sosial memiliki sebutan atau predikat yang berbeda, seperti presiden, raja, perdana menteri, dan sebagainya.
- c) Visi. Seorang pemimpin harus memiliki visi mengenai sistem sosial yang dipimpinya. Visi merupakan gambaran tentang apa yang diimpikan dan ingin dicapai keadaan di masa depan.
- d) Memengaruhi. Kepemimpinan melibatkan proses mengubah sikap, perilaku, pola pikir, dan pendapat para pengikut agar mereka mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial.

- e) Pengikut. Kepemimpinan melibatkan interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dan para pengikutnya. Peran pengikut pada masa lalu dilukiskan sebagai anggota ternak yang digembalakan oleh penggembala (pemimpin), namun kini posisi keduanya sejajar.
- f) Merealisasi visi. Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasikan visi dari pemimpin dan pengikutnya. Keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh tercapainya visi tersebut, meskipun visi dapat dijabarkan lebih rinci berdasarkan perkembangan waktu, sehingga sulit diukur secara sistematis.

Asep Suryana (Suryana & Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI, 2014) menyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang tetap bertahan dan memberikan dukungan saat organisasi yang dipimpin mengalami keterpurukan. Ketika organisasi berada pada titik terendah, pemimpin yang baik berperan sebagai alat organisasi yang memberikan ketenangan, motivasi untuk bangkit, dan pelindung dari ketakutan anggotanya. Pemimpin pendidikan memiliki makna sebagai berikut.

“Seorang pemimpin adalah individu yang dipandang memiliki kelebihan dari yang lainnya dalam jangka panjang maupun jangka pendek, memiliki kewenangan dan kekuasaan dalam situasi tertentu. Leading adalah kegiatan di mana individu atau kelompok dianggap oleh orang lain untuk mengarahkan dalam mencapai tujuan, walaupun tujuan itu bisa jadi merupakan tujuan individu. Dalam konteks kepemimpinan ini, banyak anggota dari luar organisasi yang menjadi orang yang mengarahkan kegiatan orang yang ada dalam organisasi (bias kepemimpinan). Leadership adalah proses yang mengarahkan kemampuan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan orang-orang atau kelompok dalam kondisi tertentu.”

Pendekatan yang memahami batasan fungsi masing-masing kehidupan menciptakan hubungan yang baik. Dalam kehidupan pribadi, pendekatan ini menempatkan setiap individu dalam peran uniknya dalam kehidupan mereka. Sementara itu, dalam konteks organisasi, pendekatan yang memahami batasan fungsi tersebut menempatkan setiap individu dalam peran mereka sebagai anggota organisasi dengan tujuan bersama. Asep Suryana menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan konsiderasi memiliki beberapa ciri (dalam Suryana & Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI, 2014), antara lain:

1. Menyadari kebutuhan dan kepentingan individu: seorang pemimpin yang bersikap konsideratif akan menyadari serta memahami kebutuhan dan kepentingan individu yang berada di bawahannya.

2. Membangun hubungan berdasarkan saling percaya: pemimpin yang konsideratif berupaya membangun hubungan yang didasarkan pada saling percaya antara dirinya dan bawahannya.
3. Memperhatikan kesejahteraan bawahan: Pemimpin yang konsideratif memperhatikan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja bawahannya.
4. Memberikan dukungan dan bimbingan: pemimpin konsideratif memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahannya dalam mencapai tujuan dan pengembangan pribadi.
5. Mengikutsertakan masukan dan saran: pemimpin konsideratif melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan dan mempertimbangkan masukan serta saran yang diberikan.

Kepemimpinan konsiderasi memiliki ciri-ciri yang menitikberatkan pada perhatian terhadap individu, upaya membangun hubungan saling percaya, serta memberikan dukungan untuk kemajuan dan kesejahteraan anggota tim atau bawahannya.

2.1.1 Dimensi-dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu sistem yang melibatkan berbagai aspek pelaksanaan. Setidaknya, kepemimpinan mencakup beberapa dimensi, di antaranya:

1. Maksud atau sasaran kepemimpinan.
2. Seseorang yang berpengaruh pada kelompok/organisasi/lembaga (pemimpin).
3. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasikan, dan diarahkan (yang dipimpin)
4. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin yang bertujuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan.
5. Konteks atau situasi dimana kepemimpinan berlangsung.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan secara bahasa Inggris diartikan sebagai “*Leadership*”, Kepemimpinan, dalam bahasa Inggris disebut "Leadership", namun secara keseluruhan dapat diartikan sebagai ikatan erat antara seseorang dengan suatu kelompok (dalam Sofiah Sinaga dkk., 2021, hlm. 841). Fatima dkk (dalam Diding

Nurdin & Bambang Ismaya, 2018, hlm. 25) menyatakan bahwa Burns adalah tokoh pertama yang mengembangkan gagasan tentang kepemimpinan transformasional. Menurutnya, kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk meningkatkan moral, motivasi, keyakinan, persepsi, dan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Komariah (dalam Sofiah Sinaga dkk., 2021, hlm. 842) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi dan memiliki kepentingan yang sama. Kepemimpinan menjadi faktor krusial yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi karena melibatkan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pegawai atau karyawan. Dengan kepemimpinan yang efektif, para pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja sama dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai respons terhadap berbagai tantangan yang dihadapi dunia kepemimpinan pada zaman sekarang. Di era saat ini, perubahan yang cepat dan kompleks membuat tuntutan terhadap para pemimpin semakin beragam. Pemimpin transformasional muncul sebagai jawaban untuk menghadapi perubahan ini dan memberikan solusi yang relevan. Dalam zaman sekarang, manusia telah menjadi lebih kritis dan memiliki harapan yang tinggi terhadap pemimpin mereka. Mereka menginginkan pemimpin yang lebih manusiawi dan mampu memahami kebutuhan dan aspirasi mereka. Konsep motivasi dari Maslow menggambarkan bahwa manusia pada zaman ini memiliki dorongan untuk mencapai potensi diri mereka secara penuh, dan ini berdampak pada keinginan mereka untuk memberikan pelayanan dan penghargaan terhadap sesama manusia. Kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam memberikan dukungan dan arahan bagi para pemimpin untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan manusia pada era saat ini. Dengan cara ini, pemimpin dapat menciptakan hubungan yang lebih bermakna dengan para bawahan dan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan manusia secara holistik (Sofiah Sinaga dkk., 2021, hlm. 841). Oleh karena itu, Kepemimpinan transformasional pada zaman sekarang harus mengakomodasi kebutuhan akan penghargaan diri, sambil tetap mendorong pemimpin untuk mengambil inisiatif dalam bertindak sesuai dengan pemahaman perkembangan manajemen dan

kepemimpinan. Hal ini mencakup pandangan yang menempatkan manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi sebagai aspek yang paling berpengaruh dalam kepemimpinan (Diana, 2019, hlm. 2)

Pemimpin transformasional merupakan hasil modifikasi dari gaya kepemimpinan kharismatik. Dalam hal ini, semua pemimpin transformasional dapat dianggap sebagai pemimpin kharismatik, tetapi tidak semua pemimpin kharismatik dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter kharismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, yang membedakan pemimpin transformasional adalah bahwa ikatan yang mereka bentuk lebih didasarkan pada kesamaan sistem nilai daripada loyalitas pribadi. Pemimpin transformasional mampu memberikan kontribusi yang substansial dengan berhasil menggantikan kultur lama dan menciptakan tatanan nilai baru, berbeda dengan pemimpin kharismatik yang mungkin terperangkap dalam ambisi pribadi yang dapat mengurangi arti dari kepemimpinan mereka. (Tati & Abstrak, 2012, hlm. 84)

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu bentuk kepemimpinan modern yang lebih menitikberatkan pada perhatian, kharisma, dan kepekaan seorang pemimpin terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional diketahui mampu memenuhi kebutuhan anggota kelompok kerja pada zaman sekarang, di mana mereka menginginkan inspirasi dan pemberdayaan untuk menghadapi masa-masa yang tidak pasti (Solehudin dkk., 2022). Gaya kepemimpinan ini juga mempengaruhi pemimpin untuk mentransformasi perilaku pengikutnya menjadi individu yang merasa berdaya, termotivasi tinggi, dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan berkualitas, sehingga pemimpin dapat menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan kelompok kerja secara bersama-sama (Iskandar & Andriani, 2019)

Telah ada banyak teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pakar kepemimpinan. Menurut Sunyoto dan Burhanudin (dalam Sabaruddinsah & Asiah, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai alat yang efektif untuk mencapai perubahan yang positif dalam organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya dianggap sebagai faktor

kunci yang menentukan kesuksesan organisasi. Pemimpin memiliki peran penting sebagai koordinator, motivator, dan katalisator yang membawa organisasi menuju kesuksesan yang gemilang.

Sdran Nikezic, dkk (dalam Diding Nurdin & Bambang Ismaya, 2018, hlm. 25) menyatakan bahwa Pemimpin transformasional perlu mengambil langkah-langkah komprehensif dalam memimpin organisasi melalui reorganisasi dan penyesuaian pasar. Proses transformasi yang lengkap terdiri dari delapan langkah yang dianggap krusial untuk mencapai keberhasilan dalam transformasi organisasi. Berikut adalah langkah-langkah tersebut:

- a) Menciptakan kesadaran mendesak di dalam organisasi.
- b) Membentuk koalisi yang kuat dengan pemimpin yang efektif.
- c) Menyusun visi yang jelas untuk organisasi.
- d) Mengomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi.
- e) Mendorong penerimaan visi oleh anggota organisasi lainnya.
- f) Merencanakan langkah-langkah perubahan yang dapat dilakukan dalam waktu singkat.
- g) Melakukan konsolidasi perbaikan dan menerapkan peningkatan kualitas produk atau hasil kerja.
- h) Melakukan institusionalisasi dari pendekatan baru yang telah diadopsi.

2.2.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut M. Bass bersama dengan B.J Avolio (dalam Wirawan, 2013, hlm. 141) Kepemimpinan Transformasional didefinisikan dengan menggunakan istilah 4I yang mencakup:

1. Perhatian Individual (*Individual Consideration*)

Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual mencakup bagaimana pemimpin merespon dan memenuhi kebutuhan para pengikut, berperan sebagai mentor bagi mereka, dan mendengarkan aspirasi serta kebutuhan mereka. Pemimpin juga memberikan dukungan emosional dan membuka saluran komunikasi yang terbuka, serta memberikan tantangan kepada para pengikut. Para pengikut diinspirasi untuk mengembangkan diri

mereka dan memiliki motivasi intrinsik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka.

2. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin merangsang para pengikutnya agar menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong pengikut untuk menggunakan imajinasi mereka dan mencari cara-cara baru untuk melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh masyarakat. Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan intelektual para pengikut.

3. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin menciptakan visi masa depan yang jelas dan optimis, serta menginspirasi para pengikut untuk meningkatkan harapan dan berkomitmen pada visi tersebut. Pemimpin membawa semangat dan energi positif yang menggerakkan para pengikut menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

4. Karisma (*Idealized Influence-Charisma*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan atau contoh yang diikuti oleh para pengikutnya. Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, dedikasi untuk mencapai tujuan, dan bertanggung jawab atas tindakannya. Pemimpin juga menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi dan mengorbankan diri untuk kesuksesan kelompok. Pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi dan memberikan penghormatan kepada para pengikut.

Adapun empat dimensi pada kepemimpinan transformasional (Ancok, 2020, hlm. 6) yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan)

Pemimpin yang memiliki kharisma, kekuatan, dan pengaruh yang signifikan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dengan dedikasi. Bawahannya mempercayai pemimpin karena pemimpin tersebut menunjukkan perilaku yang mengesankan, sehingga pemimpin dihormati dan dijadikan contoh oleh para pengikutnya. Akibatnya, pemimpin ini menjadi panutan bagi bawahannya, membangkitkan rasa bangga, loyalitas, rasa hormat, antusiasme, dan kepercayaan dari bawahannya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspirasional)

Pemimpin yang inspiratif dan mampu merangsang antusiasme bawahannya terhadap pencapaian prestasi menunjukkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Mereka mampu meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin semacam ini memiliki visi menarik untuk masa depan dan menetapkan standar yang tinggi bagi para pengikutnya. Mereka juga memiliki sikap optimis dan antusias yang memberikan dorongan dan memberikan makna pada setiap tindakan yang dilakukan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin yang menciptakan ide-ide inovatif untuk kemajuan organisasi memiliki perilaku yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk melihat perspektif baru yang dapat menjadi solusi bagi masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin dengan stimulus intelektual mampu mengembangkan kompetensi para pengikutnya melalui tantangan dan pertanyaan yang mendorong mereka untuk mencari pendekatan baru dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, bawahannya tidak hanya menjalankan tugas sebagai rutinitas, tetapi juga memaknai tugas tersebut sebagai kesempatan untuk mengasah keterampilan dan kemampuan mereka secara terus-menerus, sehingga mereka dapat menjadi individu yang tangguh dan berkembang.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Perseorangan)

Seorang pemimpin yang efektif mampu mengakui bahwa setiap individu, terutama bawahannya, adalah unik dan memiliki kebutuhan dan aspirasi individu mereka sendiri. Pemimpin tersebut memperhatikan kebutuhan personal bawahannya dan juga menghargai saran-saran yang mereka berikan. Dengan demikian, pemimpin yang peduli pada individu memberikan perhatian personal kepada bawahannya dan menawarkan dukungan khusus untuk membantu pengembangan mereka agar mencapai kinerja yang baik.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, Kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi, lingkungan, dan kinerja kerja yang signifikan bagi para pegawai. Pemimpin dengan gaya transformasional ini dapat memotivasi

para pegawainya untuk menerapkan ide-ide kreatif mereka guna meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Tanggung jawab pemimpin dalam pengambilan keputusan dan keyakinan yang kuat juga menjadi faktor penting agar para pegawai di bawahnya dapat menganggap tindakan pemimpin sebagai contoh yang baik.

2.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan tuntutan kantor atau instansi tempat bekerja agar pegawai tetap menjalankan tugas dengan penuh keteraturan dan tanggung jawab. Konsep disiplin kerja ini bertujuan agar pegawai meningkatkan kinerjanya dan tidak melakukan kegiatan yang tidak relevan selama jam kerja. Disiplin kerja mencakup prinsip bahwa pegawai diharapkan berperilaku sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas.

Apabila perusahaan berhasil meningkatkan disiplin kerja pegawainya, maka akan menghasilkan manfaat yang lebih besar. Dengan disiplin kerja yang meningkat, pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien, kerusakan dapat diminimalisir, absensi bisa ditekan, dan tingkat pergantian karyawan dapat berkurang. Bagi organisasi atau perusahaan, menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas adalah tujuan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Namun, dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam mengembangkan disiplin kerja secara optimal (Syarkani, 2017, hlm. 366). Sehingga, diharapkan dengan peningkatan disiplin kerja akan mendorong tingkat kinerja pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kepatuhan dan kesediaan pekerja untuk mengikuti peraturan dan ketentuan, termasuk yang tidak tertulis. Dalam konteks perusahaan, disiplin kerja pegawai merupakan unsur kritis dalam mencapai tujuan perusahaan. Meskipun perusahaan menggunakan tenaga mesin, namun kegiatan di perusahaan tetap memerlukan tenaga kerja manusia sebagai bagian penting dalam mendukungnya (Patmarina, 2012, hlm. 20).

Kedisiplinan yang baik tercermin dari tingginya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, penting untuk memiliki peraturan yang dapat menciptakan tata tertib yang baik dalam kantor atau

tempat bekerja. Kedisiplinan dalam suatu kantor atau tempat bekerja dapat dianggap baik jika sebagian besar pegawai mematuhi peraturan-peraturan yang ada (Sinambela, 2016, hlm. 332).

Disiplin memiliki peran penting baik untuk individu maupun instansi, karena membantu individu dalam mengenali batasan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan di dalam suatu kantor. Disiplin mencerminkan sikap hormat pegawai terhadap aturan dan ketentuan kantor. Seperti yang diungkapkan oleh Farida dan Hartono, "disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya" (Farida, 2016, hlm. 41).

Disiplin kerja merupakan peraturan atau tata tertib yang dibuat oleh manajemen organisasi dan disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, serta disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja. Seluruh anggota organisasi diharapkan patuh terhadap peraturan tersebut dengan sukacita, sehingga terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban (Afandi, 2016, hlm. 1).

Sutrisno berpendapat bahwa disiplin menunjukkan sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan oleh instansi (Sutrisno, 2019, hlm. 86). Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2020, hlm. 129) mengemukakan bahwa "*Discipline is management action to enforce organization standards*". Disiplin kerja dapat diartikan sebagai implementasi manajemen yang bertujuan untuk menguatkan pedoman-pedoman organisasi.

Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 86) "Disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap norma-norma yang berlaku di sekitarnya, dan disiplin pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan instansi". Nadeak (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 181) "Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan menerapkan disiplin kerja yang baik".

2.3.1 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (dalam Sinambela, 2016, hlm. 356) Menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, berikut adalah dimensi-dimensi disiplin yang diuraikan:

- a. Tujuan dan kemampuan: Kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh tujuan yang jelas dan sesuai dengan kemampuan mereka. Pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan agar pegawai dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin.
- b. Teladan pimpinan: Teladan yang baik dari pimpinan dalam hal disiplin, keadilan, dan kejujuran akan mempengaruhi kedisiplinan bawahan. Sebaliknya, kurangnya teladan dari pimpinan dapat berdampak negatif pada kedisiplinan bawahan.
- c. Balas jasa: Kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan. Kejelasan balas jasa yang diberikan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan.
- d. Keadilan: Kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh keadilan dalam memberikan balas jasa atau hukuman. Ketidakadilan dalam perlakuan dapat mengurangi kedisiplinan, sementara perlakuan yang adil dapat meningkatkan kedisiplinan.
- e. Waskat (pengawasan melekat): Pengawasan aktif dan langsung dari atasan terhadap sikap, perilaku, moral, prestasi, dan semangat kerja bawahannya adalah tindakan yang paling efektif dalam menciptakan kedisiplinan pegawai. Keberadaan atasan di tempat kerja untuk mengawasi dan memberi arahan juga sangat penting.
- f. Sanksi hukuman: Pemberian sanksi hukuman yang berat dapat membuat pegawai takut melanggar aturan dan mempertahankan kedisiplinan mereka.
- g. Ketegasan: Kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh ketegasan pimpinan. Pimpinan yang tegas dan berani mengambil tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Para ahli lain memiliki pandangan yang beragam tentang dimensi yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja, salah satunya adalah Rivai yang menyatakan bahwa dimensi untuk mengukur disiplin kerja terdiri dari: (1) kehadiran, meliputi kedisiplinan pegawai dalam mematuhi jam kerja, absensi, dan ketepatan waktu hadir di tempat kerja. (2) ketaatan, merupakan tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku di perusahaan. (3) tingkat kewaspadaan tinggi, mengacu pada tingkat kedisiplinan

pegawai dalam menjaga konsentrasi dan fokus saat melaksanakan tugas, serta menghindari perilaku yang mengganggu kinerja. (4) bekerja etis, menunjukkan kedisiplinan pegawai dalam bertindak secara jujur, adil, dan menghormati etika kerja yang berlaku dalam lingkungan organisasi (V. Rivai, 2004, hlm. 444).

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai dimensi dari disiplin kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat diukur dari tiga dimensi yaitu (1) peraturan kerja, (2) norma, dan (3) nilai. Dalam penelitian ini dimensi disiplin kerja akan merujuk ke empat indikator dari pendapat Sutrisno (2016, hlm. 94).

2.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Indikator untuk mengukur disiplin kerja terdapat lima indikator kerja (V. & B. Rivai, 2005), yaitu:

1. Kehadiran, merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan pegawai. Jika terdapat kebiasaan pegawai untuk sering terlambat dalam bekerja, hal ini dapat mencerminkan rendahnya disiplin kerja pada pegawai.
2. Ketaatan pada peraturan kerja menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di kantor dan kesediaan untuk selalu mematuhi prosedur yang berlaku.
3. Ketaatan pada standar kerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai bertanggung-jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi pada pegawai menandakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.
5. Etika bekerja mencakup tindakan pegawai yang bisa bersifat indiscipliner atau disiplin dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja.

Menurut Gusti pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang karyawan diantaranya: (1) etika kerja dengan indikator (a) tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas. (2) peraturan kerja dengan indikator (a) penggunaan waktu secara efektif, dan (b) ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan (Gusti, 2012). Sedangkan menurut Mangkunegara dan Octorent indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja yaitu: (1) ketepatan waktu

datang ke tempat kerja, (2) ketepatan jam pulang ke rumah, (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, (4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, (5) tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, dan (6) melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya (Mangkunegara & Octorend, 2015, hlm. 321).

Indikator disiplin kerja (Sutrisno, 2016, hlm. 94) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu: dilihat dari jam masuk kerja, pulang kerja, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan: Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan: ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tugas, jabatan, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan: aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator dari disiplin kerja, maka dapat disimpulkan indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja meliputi: (1) ketepatan waktu datang ke tempat kerja, (2) ketepatan jam pulang ke rumah, (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, (4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, (5) tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, dan (6) melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan merujuk pada indikator menurut pendapat Sutrisno.

2.4 Prestasi Kerja

2.4.1 Konsep Dasar Prestasi Kerja

Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 150) memberikan definisi prestasi adalah dokumentasi mengenai hasil-hasil yang dicapai dari tugas-tugas tertentu dalam periode waktu tertentu. Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 150), mengartikan Prestasi merupakan indikator kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Pengertian ini mencerminkan tingkat keahlian individu dalam memenuhi persyaratan yang terdapat dalam pekerjaannya. Prestasi kerja mencakup hasil dari usaha individu

yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya dan pemahaman perannya dalam pekerjaan tersebut.

Pada umumnya, prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan menurut Maier (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 150). Lebih tegas lagi adalah Lawler dan Porter (1967) yang menyatakan bahwa *job performance* adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 150). Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance* oleh Vroom (dalam As’ad, 2001). Prestasi kerja didalam organisasi lembaga pendidikan diukur dari mampu tidaknya mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan bila mampu jauh hasil nyatanya dibandingkan dengan sasaran tersebut. Ketidakjelasan dalam menetapkan sasaran, akan mengakibatkan tenaga kerja tidak dapat mengevaluasi dan tidak mengetahui sampai sejauh mana prestasi kerja yang telah dicapainya (Usman, 2017, hlm. 3).

Prestasi kerja merujuk pada hasil yang baik yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Faktor prestasi kerja ini memiliki peran yang penting dalam menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Ketika tingkat prestasi kerja pegawai berada pada tingkat yang tinggi, perusahaan memiliki peluang untuk mencapai laba yang tinggi pula. Dengan kata lain, prestasi kerja yang baik menjadi faktor penting dalam kelangsungan dan keberlangsungan perusahaan (Hendra Mulyamerta dkk., 2022, hlm. 61).

Prestasi kerja pegawai dapat terwujud melalui dedikasi mereka terhadap perusahaan, seperti lamanya masa kerja di perusahaan dan hasil-hasil yang telah mereka capai untuk perusahaan. Untuk menilai apakah pegawai dalam perusahaan tersebut berprestasi atau tidak, penting untuk memahami konsep prestasi itu sendiri (Simanjuntak, 2020, hlm. 33). Prestasi kerja adalah pencapaian yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas tersebut. Oleh karena itu, tidaklah salah jika perusahaan menghargai kinerja pegawai dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang mereka capai. Prestasi kerja memiliki pentingnya karena dapat mendukung perkembangan karir pegawai itu sendiri. Penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai dapat menjadi motivasi bagi mereka

untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik di masa depan. Selain itu, penghargaan atas prestasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, membangun loyalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif di perusahaan. Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan menghargai prestasi kerja pegawai sebagai bentuk pengakuan atas usaha dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Adapun beberapa ahli tentang pengertian prestasi kerja (dalam Dayona, 2012, hlm. 55), yaitu:

1. Anwar Prabu Mangkunegara (2004, hlm. 67)

“Prestasi kerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

2. Malayu S.P. Hasibuan (2004, hlm. 100)

“Prestasi kerja merupakan hasil dari upaya seorang individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja didasarkan pada kemampuan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang diinvestasikan oleh individu tersebut.”

Dari beberapa definisi diatas dapat diberikan kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang diberikan ketika melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga pencapaian sebuah organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang ditargetkan.”

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers (dalam Sutrisno, 2019, hlm. 151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seseorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
3. Tingkat motivasi kerja

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984)

Menurut pendapat Anwar Prabu (dalam Dayona, 2012, hlm. 55) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dibagi menjadi dua yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan seorang pegawai terdiri dari dua komponen utama, yaitu kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Hal ini berarti bahwa seorang pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120), pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, dan memiliki keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas sehari-hari, akan lebih mungkin mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi pegawai untuk ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dengan prinsip “orang yang tepat pada posisi yang tepat, orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat”

2. Faktor Motivasi

Motivasi dalam konteks kerja terbentuk dari sikap atau attitude yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang mendorong pegawai untuk bertindak secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja yang ditetapkan. Sikap mental, disisi lain merujuk pada kondisi mental yang memotivasi seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental pegawai haruslah siap secara psikofisik, yang berarti mereka harus memiliki kesiapan mental, kemampuan fisik yang memadai, pemahaman yang baik terhadap tujuan utama dan target kerja yang harus dicapai, serta kemampuan dalam memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang mendukung. Dengan memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik, pegawai akan memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan kerja dan memanfaatkan situasi kerja secara efektif.

2.4.3 Indikator Prestasi Kerja

Indikator prestasi kerja (Sutrisno, 2019, hlm. 152), yaitu:

1. Kualitas kerja, mencakup kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi akan menyelesaikan tugas dengan kualitas yang tinggi, sesuai dengan standar yang

ditetapkan. Misalnya, karyawan yang sudah memahami pekerjaannya dengan baik akan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

2. Kuantitas kerja, terkait dengan pencapaian target kerja, jumlah ide atau inovasi yang diusulkan, atau pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Karyawan dengan prestasi kerja tinggi akan mampu menghasilkan banyak pekerjaan atau mencapai target yang ditetapkan. Misalnya, karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan.
3. Hubungan kerja, mencerminkan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dan atasan. Hubungan kerja yang baik akan tercermin dalam lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.
4. Disiplin waktu dan absensi, terkait dengan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kehadiran karyawan sesuai jadwal yang ditentukan. Karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi akan disiplin dalam mematuhi jadwal dan ketepatan waktu.

Dengan memperhatikan indikator-indikator tersebut, dapat diketahui tingkat prestasi kerja karyawan dalam organisasi.

2.4.4 Cara Mengukur Prestasi Kerja

Menurut Flippo (dalam Danang, 2012, hlm. 22) menyatakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui:

1. Kualitas kerja: mencakup ketepatan waktu, keterampilan, dan kepribadian dalam melaksanakan pekerjaann.
2. Penugasan tambahan: terkait dengan pemberian tugas-tugas ekstra yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
3. Ketangguhan: berkaitan dengan tingkat kehadiran, waktu libur, dan ketepatan hadir di tempat kerja.
4. Sikap: mencerminkan seberapa baik tingkat kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.4.5 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (dalam Sylvester Simanjuntak dkk., 2015, hlm. 7) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal* adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi dan menilai kinerja kerja pegawai. Penilaian ini seringkali dikaitkan dengan sistem kebijakan pengembangan karir

bagi pegawai. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan kerja yang ditetapkan dan memberikan umpan balik konstruktif mengenai kinerja mereka. Hasil penilaian ini digunakan untuk pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan karyawan, peningkatan kinerja, dan sistem penghargaan di perusahaan.

Setiap perusahaan perlu melakukan evaluasi dan penilaian terhadap prestasi kerja pegawainya untuk mengukur perkembangan kualitas tenaga kerja dalam organisasi. Tujuan dari penilaian prestasi kerja pegawai menurut Malayu (dalam Dayana, 2012, hlm. 56) berikut ini adalah tujuan dari penilaian prestasi kerja pegawai:

- a) Dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, demosi, pemberhentian, dan penentuan besaran balas jasa.
- b) Mengukur prestasi kerja pegawai, yaitu sejauh mana kesuksesan pegawai dalam menjalankan tugasnya.
- c) Mengevaluasi efektivitas keseluruhan kegiatan di perusahaan.
- d) Mengevaluasi program pelatihan, keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi kerja, dan penilaian kerja.
- e) Meningkatkan motivasi pegawai guna mencapai performa kerja yang baik.
- f) Menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi pegawai di dalam organisasi.
- g) Mendorong para atasan (supervisor, manajer, administrator) untuk mengamati perilaku bawahan, sehingga minat dan kebutuhan bawahannya dapat diketahui.
- h) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai.
- i) Menjadi kriteria dalam seleksi dan penempatan pegawai.
- j) Mengidentifikasi kelemahan individu untuk dipertimbangkan dalam program pelatihan tambahan.
- k) Memperbaiki dan mengembangkan kompetensi pegawai.
- l) Dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Bagi pegawai, penilaian prestasi kerja memberikan kepuasan karena mereka merasa hasil kerja mereka dinilai secara adil oleh perusahaan, dan kelemahan yang ada dalam diri mereka dapat diketahui. Sedangkan bagi perusahaan, penilaian

prestasi kerja pegawai memiliki manfaat karena membantu mewujudkan prinsip “orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat”.

2.4.6 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sunyoto mengatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi kerja (Danang, 2012, hlm. 201) adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja, dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan para karyawan.
2. Keputusan-keputusan penempatan, prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan penurunan pangkat.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangannya, dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan untuk mengatasi berbagai kekurangan untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya.
4. Perencanaan dan pengembangan karir, untuk menyakinkan umpan balik bagi seorang karyawan, maka karyawan harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektivitas instansi

2.5 Peneliti Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa pada komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan prestasi kerja pegawai. Hasil dari berbagai penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dan berpengaruh terhadap keberhasilan dan kinerja suatu organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zainal (Arifin, 2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi sebesar 62,8%. Pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi akan mentaati segala peraturan yang berlaku dan akan bekerja dengan semangat dan ketekunan meskipun

pimpinan tidak melakukan pengawasan secara langsung. Disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja sangat penting dan akan berdampak pada kinerja dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang. Kondisi yang sedang dialami yaitu pegawai mengalami penurunan kinerja pegawai, seperti keterlambatan pegawai masuk kerja pada jam kerja yang ditentukan dan seringnya pegawai yang tidak masuk.

Studi lain yang dilakukan oleh Muhammad Alief (dalam Ramadhani & Surabaya, 2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja” Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan sumber data primer dari hasil observasi langsung pada objek penelitian dan data sekunder yang berasal dari sumber literasi sebagai pelengkap. Hasil penelitian menunjukkan nilai determinasi sebesar 49,7% dengan nilai t hitung sebesar $2,421 > 1,690$ serta nilai signifikansinya $0,022 < 0,05$ yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. SKM Indonesia. Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan. Serta semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional maka kemampuan otonomi kerja karyawan akan semakin optimal.

Studi penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arif, dkk (dalam Arif, 2020) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan” Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai determinasi antara disiplin kerja dan prestasi kerja sebesar 47,1% sedangkan untuk nilai determinasi antara kemampuan kerja dan prestasi kerja sebesar 32,8%, dan untuk nilai determinasi secara simultan sebesar 73,5%. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh pada prestasi kerja dapat dicapai apabila rencana-rencana kerja yang dibuat dilaksanakan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada setiap karyawan yang ada dalam organisasi itu. Oleh karena itu, karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang

dibutuhkan oleh suatu perusahaan, organisasi atau lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan.

Penelitian selanjutnya oleh Hasrudy Tanjung (dalam Tanjung, 2015) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan” Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa nilai determinasi sebesar 67% yang diberikan pada disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya akan meningkat.

Penelitian selanjutnya oleh Rachmat Ramdani dengan judul “Kepemimpinan Transformasional (Studi Kasus Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang)” Metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam birokrasi di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang sudah cukup berjalan dengan baik terdapat empat aspek karakter kepemimpinan transformasional yang sudah berjalan dengan baik dari hasil temuan penelitian dan analisis. Fakta lainnya keberhasilan dari kepemimpinan di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang dengan beragam penghargaan yang diperoleh baik secara kelembagaan maupun penghargaan yang diberikan langsung oleh Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. (Ramdani, 2019)

Penelitian selanjutnya Cornelius Ludi Priyatmo (Ludi Priyatmo Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul dkk., 2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja” Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pada tipe kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat antar alain

peran dari pemimpin yang mempunyai jiwa melayani sehingga akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya gaya kepemimpinan yang mampu merangsang bawahan untuk selalu berinovasi sehingga karyawan selalu mengasah diri adalah hal yang menantang diri karyawan untuk membuktikan bahwa karyawan mampu bekerja dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparman dkk (Hl dkk., 2019, hlm. 87) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja” Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja sebesar 54,1%. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan dan karyawan harus mampu bekerja sama untuk mewujudkan kedisiplinan dan melakukan setiap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja yang tinggi.

Penelitian oleh Carnila dkk (Parhusip dkk., 2014, hlm. 7) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja” Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Hal ini menunjukkan pengaruh sikap dan perilaku terhadap prestasi kerja sebesar 45,8%, sedangkan sikap terhadap prestasi kerja sebesar 59,3% dan pengaruh perilaku terhadap prestasi kerja sebesar 88%. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan disiplin kerja berkaitan erat dengan prestasi kerja karena disiplin menyangkut unsur ketaatan, kepatuhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penerapan disiplin dapat membantu karyawan untuk lebih produktif pada masa mendakan sehingga dapat menguntungkan dirinya dan perusahaan. Karyawan yang produktif dalam bekerja akan mengalami pengembangan karier atau prestasi kerja. Karyawan yang mematuhi dan melaksanakan segala tugas yang diberikannya dengan baik dan tepat waktu.

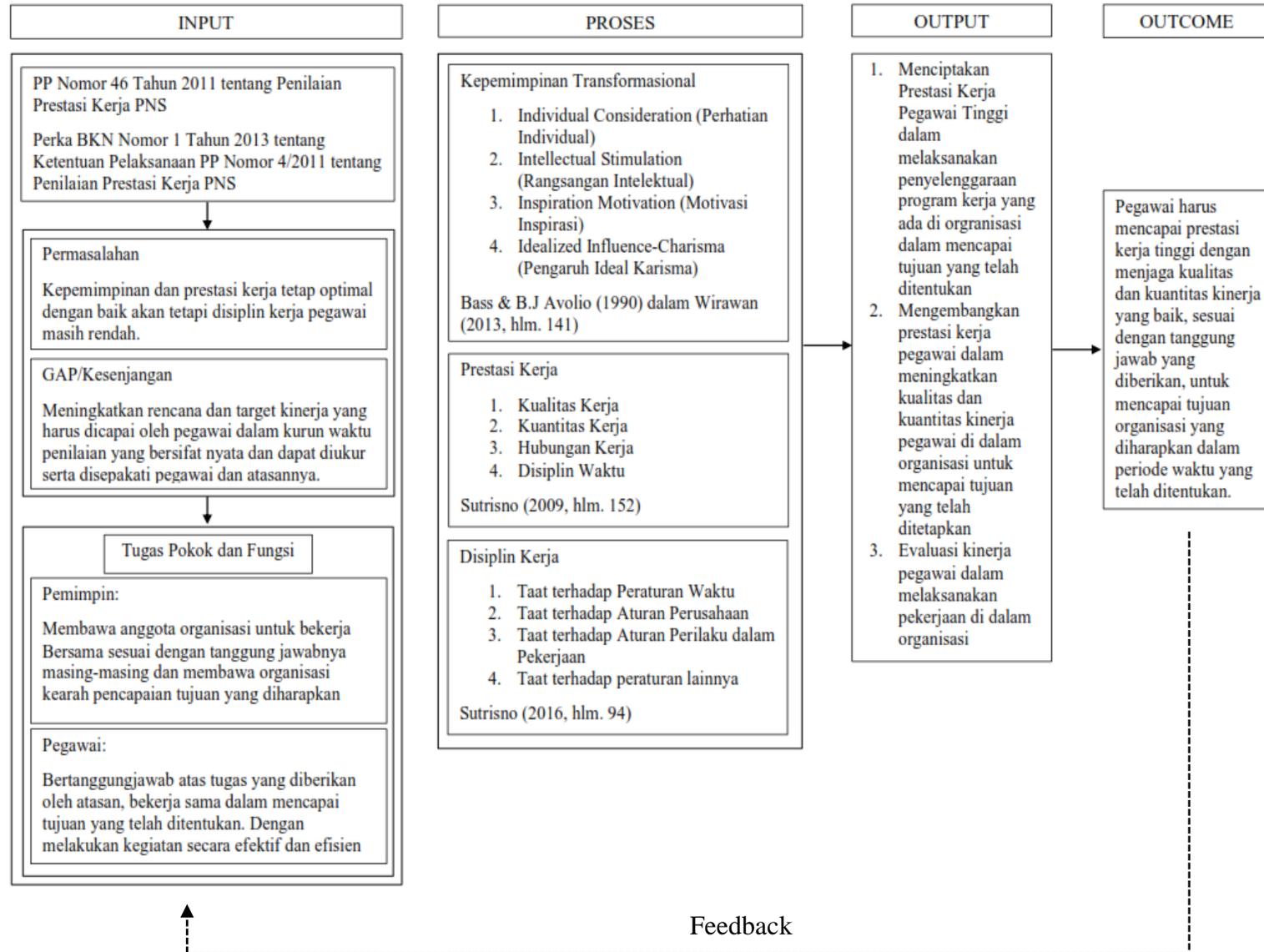
Penelitian oleh Jundah dkk (Ayu dkk., 2015, hlm. 1) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT BPR Gunung Ringgit Malang)” Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Hasil Penelitian ini mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja dengan nilai determinasi sebesar 63,5%, dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $23,447 >$

3,35 keputusannya adalah H1 diterima dan H0 ditolak. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki kontribusi yang sangat besar dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang menaati aturan Perusahaan serta memiliki semangat kerja yang tinggi akan diiringi dengan peningkatan prestasi kerjanya pula. Dimana, sikap taat aturan tersebut tercermin melalui kedisiplinan dalam mengerjakan tugas-tugas sehingga semua pekerjaan selalu selesai sesuai target yang ditentukan. Adanya motivasi kerja yang baik juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, sebab dalam mencapai tujuannya, karyawan akan cenderung meningkatkan prestasi kerjanya.

Penelitian oleh Luthfia Nur Wachidah, dkk (Nur Wachidah & Saleh Luturlean, 2019, hlm. 51–57) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Jawa Barat” Metode Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan thitung 8,730 lebih besar dari ttabel 1,998 dan signifikansi 0,000 dengan nilai determinasi sebesar 53,2%. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keefektifan suatu organisasi hanya dapat diwujudkan dengan disiplin kerja yang tinggi.

Kesimpulan dari beberapa penelitian diatas adalah faktor-faktor seperti disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam berbagai penelitian, disiplin kerja terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, dimana tingkat kedisiplinan yang tinggi berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, karena mendorong inovasi, semangat kerja, dan kualitas kerja. Motivasi kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan prestasi karyawan, karena semangat kerja yang tinggi sering kali berkontribusi pada prestasi kerja yang lebih baik.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Gambar diatas menunjukkan kerangka pikir dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran memiliki sistematis yaitu *Input* (Masukan), *Proses*, *Output* (Keluaran), dan *Outcome* (Timbal Balik) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Input* (Masukan)

Kinerja pegawai menjadi hal utama yang paling diperhatikan oleh perusahaan, mengingat hal ini memberikan dampak langsung terhadap keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Dalam perusahaan adanya kepemimpinan, disiplin kerja dan prestasi kerja sangatlah mempengaruhi tingkat keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Tingkat prestasi kerja pegawai dapat dipengaruhi melalui disiplin kerja maupun kepemimpinan yang ada, jika pemimpin dapat membangun kualitas dan kuantitas pegawai dengan baik, maka tingkat disiplin kerja akan baik, dan jika tingkat disiplin kerja baik maka akan menciptakan prestasi kerja pegawai yang baik sehingga akan menghasilkan ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan dari hasil studi pendahuluan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menghasilkan bahwa tingkat prestasi kerja yang tinggi akan tetapi tingkat disiplin kerja masih belum optimal. Ada kesenjangan antara sebuah teori dengan permasalahan di lapangan berkaitan dengan prestasi kerja. Perihal tersebut, prestasi kerja akan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Ini berdasarkan hasil sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai.

2. *Proses*

Dari input diatas melalui kajian teori maka disusun hipotesis sementara, definisi operasional variabel yaitu (1) Kepemimpinan Transformasional meliputi perhatian individual, rangsangan intelektual, motivasi inspirasi, dan kharisma. (2) Disiplin Kerja meliputi taat terhadap peraturan waktu, taat terhadap aturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja, dan taat terhadap peraturan lainnya. (3) Prestasi Kerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja, dan disiplin waktu. Selanjutnya pemilihan atau pengembangan alat pengambilan data. Setelah itu pengumpulan, pengelolaan

dan analisis data. Dari proses tersebut dibuat untuk menjawab semua rumusan masalah sehingga menghasilkan simpulan dan rekomendasi.

3. *Output* (Keluaran)

Menciptakan prestasi kerja pegawai tinggi dalam melaksanakan penyelenggaraan program kerja yang ada di organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, mengembangkan prestasi kerja pegawai dalam kualitas dan kuantitas kinerja pegawai di dalam organisasi untuk mencapai tujuan, serta evaluasi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di dalam organisasi.

4. *Outcome* (Timbal Balik)

Pegawai mencapai prestasi kerja tinggi dengan menjaga kualitas dan kuantitas kinerja yang baik, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan dalam periode waktu yang telah ditentukan.