

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi
Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Empiris pada PT. Telekomunikasi Indonesia di Area Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:
Tegar Satria Dwi Saputra
15.0101.0111

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2022**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di zaman globalisasi masa kini sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dimiliki oleh suatu pemerintahan dan perusahaan, baik perusahaan milik negara maupun swasta. Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dan mampu bertahan terhadap tantangan dari pasar bisnis, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja sumber dayanya. Kinerja merupakan salah satu pilar utama bagi perusahaan sebab kinerja karyawan yang didapatkannya akan ikut menentukan perusahaan. Ketercapaiannya suatu visi dan misi serta tujuan dari organisasi adalah bentuk dari meningkatnya kinerja suatu perusahaan, dikarenakan karyawan dapat mempunyai peran aktif menjadi perencana, pengubah ataupun pengontrol sumber daya yang lainnya.

Kinerja karyawan mempunyai peran yang penting di dalam sebuah perusahaan, sebab suatu keberhasilan perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya ditetapkan oleh kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri. Jika kinerja pegawai tinggi, maka akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, jika kinerja pegawai rendah, maka dalam mencapai tujuannya perusahaan akan mengalami hambatan. Sehingga, agar kinerja dari pegawainya dapat optimal dan tujuan dari perusahaan dapat tercapai, perusahaan harus dapat mendorong dan mengoptimalkan kinerja dari pegawainya menjadi lebih baik.

Faktor yang dapat mempengaruhi suatu kinerja salah satunya yaitu dari gaya kepemimpinan transformasional, (Tri Widodo et al., 2018).

Kinerja yang optimal dapat dicapai dengan salah satu faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah bisa untuk mengendalikan, menuntun, serta melatih sumber dayanya sehingga memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menghadapi adanya perubahan lingkungan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi penggerak adanya perubahan (*transformational leadership*) serta dapat menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik pengikut akan merasakan kagum, percaya, ataupun loyal kepada pemimpin yang mana dapat memberikan dampak positif dan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan.

Menurut Robbin, dalam (Sanjaya, 2021), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat menuangkan perhatiannya terhadap suatu permasalahan yang dijumpai oleh pengikutnya dan kebutuhan perkembangan setiap pengikutnya dengan memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini peranan pemimpin berfokus untuk mengembangkan potensi dalam diri karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu pemimpin transformasional membantu karyawan memadankan suatu kepentingan dan tujuan pribadi atau kelompok kerja,

pemimpin, serta perusahaan. Pendapat (Muis & Isyanto, 2022), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, karena pemimpin mendorong semua karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki dan membuat karyawan ingin mempelajari hal baru berhubungan dengan pekerjaan dan karier mereka. Di lain pihak menurut Septi (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan dengan kinerja karyawan, karena belum tercapainya kepuasan karyawan kepada pekerjaannya untuk mendapatkan kinerja yang optimal belum terpenuhi.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan (motivasi) kerja juga mampu mempengaruhi kinerja. Motivasi berfokus pada bagaimana untuk mengeluarkan dorongan dan dipergunakan kepada karyawan sehingga dapat memberikan hasil terbaik berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang sudah dimiliki, (Angkiat, 2022). Motivasi kerja sangat berguna bagi perusahaan ketika mereka peduli dengan keinginan serta kebutuhan karyawan, sehingga hal tersebut dapat menjadi motivasi dan merangsang karyawan untuk bekerja agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Jika motivasi karyawan pada kerja tinggi maka kinerja karyawan akan optimal yang berdampak positif pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Darmawan (2021), bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak oleh penelitian (Julianry et al., 2017),

mengemukakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh negatif langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan agar bekerja lebih giat. Jika karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan pasti akan merasa dihargai sehingga karyawanpun merasa senang dalam melakukan pekerjaanya.

Faktor penting yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan tak hanya faktor kepemimpinan transformasional dan juga motivasi kerja melainkan faktor disiplin kerja. Disiplin berarti seorang karyawan harus mengerjakan atau melakukan sesuatu sesuai dengan waktunya, contohnya datang ke kantor tepat waktu, mengerjakan penugasan yang diberikan perusahaan dalam waktu yang telah ditentukan. Disiplin menurut Kreitner dan Kinicki (2022), yaitu proses psikologis yang membangkitkan dan menuntun perilaku ke pencapaian tujuan (*goal-directed behavior*). Pemimpin harus dapat mengerti proses psikologis ini jika ingin berhasil mengarahkan para karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil penelitian oleh (Suryadi & Karyono, 2022), mengemukakan secara parsial bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak menurut (Tusholihah et al., 2019), menerangkan bahwa disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan peraturan yang terlalu ketat membuat karyawan menjadi

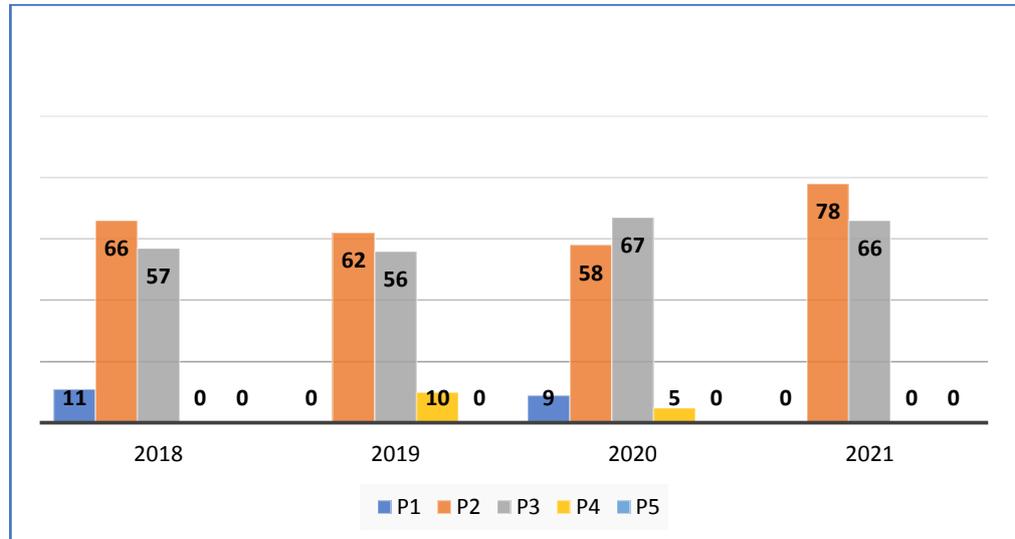
jenuh. Selain itu karyawan tidak mempunyai banyak waktu untuk beristirahat sehingga membuat karyawan menyeleweng dari aturan yang ada.

PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara terbesar di bidang jasa telekomunikasi, khususnya sebagai perusahaan yang memfasilitasi atau penyedia informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*), jasa dan jaringan telekomunikasi yang lengkap (*full service and network provider*) terbesar di Indonesia. Di samping itu, Telkom juga mempunyai fasilitas layanan telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak kabel (*fixed wireline*), telepon bergerak (*cellular*), data, internet, *network*, dan interkoneksi secara langsung atau dengan perusahaan afiliasi. Usaha Telkom dalam mempertahankan posisinya sebagai perusahaan unggul dalam seluruh produk dan layanan terbukti dari prestasi yang diterimanya seperti *The Best Company to Work for in Asia* pada Business Media International Singapore tahun 2021, BUMN Terbaik 2016 dengan Kategori Bidang Non Keuangan Sektor Telekomunikasi dan Penyiaran, meraih penghargaan *Honorable Mention* pada kategori tempat kerja inklusif gender (*Gender-Inclusive Workplace*) dari ajang *Women's Empowerment Principles* (WEPs), dan *The Fastest Asset Growth Company in Telecommunication Industry* 2016 dalam *3rd Indonesia Living Legend Companies* dari Warta Ekonomi. Terlihat dari penghargaan dan kekuatan yang didapatkan PT. Telekomunikasi Indonesia, tentunya membuat semua pegawainya harus selalu berperan aktif dalam upaya

meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan operasionalnya, sehingga mampu berkompetitif dengan perusahaan-perusahaan telekomunikasi lain yang semakin banyak. Untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai kriteria istimewa, terdapat beberapa pernyataan yang harus dilaksanakan oleh seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang melalui manajemen perubahan yang telah direncanakan secara baik yang disebut dengan *Turn Around Management* seperti memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, menghilangkan semua jenis tindakan yang berhubungan dengan *fraud*, memperkuat *internal control*, meningkatkan kompetensi kunci, meraih pendapatan dan efisiensi biaya semaksimal mungkin, memberikan penghargaan bagi yang berhasil dan menerapkan hukuman bagi yang menyimpang. Berdasarkan uraian tersebut, terdapat beberapa kriteria untuk menilai kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang sebagai berikut:

1. Karyawan dengan nilai lebih dari 100 masuk kategori P1 (*Istimewa*)
2. Karyawan dengan nilai 103-100 masuk kategori P2 (*Baik Sekali*)
3. Karyawan dengan nilai 96-103 masuk kategori P3 (*Baik*)
4. Karyawan dengan nilai 90-96 masuk kategori P4 (*Kurang*)
5. Karyawan dengan nilai kurang dari 96 masuk kategori P5 (*Kurang Sekali*)

Berdasarkan ukuran penilaian kinerja karyawan, peneliti dapat menyajikan data kinerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang yang dapat kita lihat pada gambar 1.2 berikut ini.



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Area Magelang

Gambar 1. 1 Nilai Kinerja Karyawan PT. Telkom Area Magelang tahun 2018-2021

Berdasarkan gambar 1.1 pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2018-2021 menemui fluktuasi yang tampak dari ekspektasi kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia yang masih pada posisi rata-rata di P3 (Baik) dan mendekati P2 (Baik Sekali). Namun realisasinya dari tahun 2018-2021 kinerja karyawan yang mencapai P1 (Istimewa) hanya 20 karyawan yaitu pada tahun 2018 sebanyak 11 karyawan dan di tahun 2020 sebanyak 9 karyawan. Sedangkan kinerja yang mencapai kriteria kurang sebanyak 15 karyawan yaitu pada tahun 2019 sebanyak 10 karyawan dan di tahun 2020 sebanyak 5 karyawan. Di dalam realisasinya, pencapaian kinerja karyawan belum dapat optimal disebabkan belum dapat memenuhi kriteria target perusahaan yaitu P1 (Istimewa).

Berdasarkan riset gap dan fenomena maka masih perlu dilakukan pengujian kembali untuk pembuktian apakah kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan membuat peneliti tertarik melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Area Magelang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara bersamaan (simultan) terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan dengan rumusan masalah adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sesuatu kebermanfaatan dalam memahami ataupun menerapkan Sumber Daya Manusia di dalam hal kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan pada perusahaan.

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini mempunyai manfaat antara lain:

- a) Dapat memberikan informasi dan pemahaman mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja.
- b) Dapat dipergunakan menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini mempunyai manfaat menjadi bahan masukan untuk terus melakukan upaya perbaikan baik dalam hal kinerja ataupun program-program yang diterapkan dan memberikan informasi serta referensi bagi PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini yaitu terdapat lima komponen bab yang saling terkait satu sama lain. Susunan dari pembahasan ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagian awal

Bagian awal meliputi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian isi

Bagian isi meliputi:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat telaah teori, telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metoda penelitian data, dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai statistik deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian asumsi klasik (data sekunder) dan pengujian validitas/reliabilitas (data primer), hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V : Kesimpulan

Bab ini merupakan tahap terakhir dalam penelitian yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

3. Bagian Akhir

Bagian akhir memuat daftar Pustaka dan lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

a. Teori Atribusi

Teori atribusi pertama kali ditemukan oleh Heider (1958). Di dalam teorinya Heider menjelaskan bahwa setiap orang merupakan ilmuan yang mengamati penyebab tingkah laku individu lain dengan menggunakan berbagai metode. Kemudian menurut (Robbins & C, n.d.), mengemukakan bahwa teori atribusi menjelaskan bagaimana cara individu dalam mengamati perilaku seseorang, individu tersebut mencoba untuk menentukan apakah hal tersebut disebabkan oleh faktor eksternal atau internal. Prilaku yang disebabkan oleh faktor internal dimaknai dengan prilaku yang masih berada dibawah kendali individu itu sendiri. Sedangkan prilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal adalah prilaku yang dipengaruhi dari luar individu itu sendiri, artinya individu akan di paksa bertindak karena situasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Purnaditya dan Rohman (2015) penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal yang ditentukan oleh 3 faktor yaitu:

- 1) Kekhususan. Kekhususan ialah seseorang yang mempersepsikan perilaku individu secara berbeda dalam situasi yang berlainan. Apabila sikap seseorang dianggap

- 2) biasa maka hal tersebut dinilai sebagai atribusi internal. Sebaliknya, apabila perilaku dianggap suatu hal yang luar biasa maka individu lain yang bertindak menjadi pengamat akan memberikan atribusi eksternal.
- 3) Konsensus. Konsensus ialah jika seluruh orang yang mempunyai kecenderungan pandangan dalam merespon sikap seseorang dalam situasi yang sama. Bila konsensusnya tinggi, maka termasuk atribusi internal. Sebaliknya, apabila konsensusnya rendah, maka termasuk atribusi eksternal.
- 4) Konsistensi. Konsistensi adalah jika seseorang menilai perilaku orang lain dengan respon yang sama dari waktu ke waktu. Maka semakin konsisten perilaku dari orang tersebut, orang akan menghubungkan hal tersebut dengan sebab-sebab internal. Apabila ketiga hal tersebut terpenuhi, maka akan menyebabkan terjadinya atribusi eksternal. Akan tetapi apabila ketiga hal tersebut tidak terpenuhi, maka akan dinyatakan sebagai akibat dari keadaan diri sendiri atau penyebab terjadinya atribusi internal.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa teori atribusi adalah teori yang menjelaskan proses bagaimana cara dalam menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang baik itu disebabkan oleh faktor internal atau faktor eksternal.

b. Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang telah diterima seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya terdiri dari kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan tersebut kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dan waktu menurut standar serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2013). Kinerja dalam sebuah organisasi adalah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Notoatmodjo (2021), menjelaskan bahwa kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat dari Suwatno dan Priansa (2017), yang mengungkapkan bahwa *performance* atau unjuk kerja, kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan

tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Pendapat lainnya mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Arnold dan Feldman (2012), mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Kinerja (*performance*) adalah perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang ataupun dengan penyampaian jasa, Rajagukguk (2018). Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas tersebut berasal dari sebuah pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Pendapat ini menegaskan bahwa kinerja merupakan standar organisasi untuk mencapai keberhasilan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sementara itu menurut Mangkunegara (2015), mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi

agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir datangnya kerugian. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang dalam melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan kegiatan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a) Faktor kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai berasal dari kemampuan potensi (IQ) serta kemampuan *reality* (*knowledge X skill*). Artinya pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi di lingkungan kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Sudarmanto (2017), terdapat 4 dimensi kinerja yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pada level individu antara lain:

- a) Kulaitas, meliputi: tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- b) Kuantitas, meliputi: jumlah pekerja yang dihasilkan.
- c) Penggunaan waktu dalam kerja, meliputi: tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang
- d) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

4) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- c) Faktor kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge X skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan

yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi.

d) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

5) Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Sudarmanto (2017), terdapat 4 dimensi kinerja yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pada level individu antara lain:

- e) Kualitas, meliputi: tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- f) Kuantitas, meliputi: jumlah pekerja yang dihasilkan.
- g) Penggunaan waktu dalam kerja, meliputi: tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang
- h) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan memiliki makna yaitu sekumpulan ciri ataupun pola perilaku yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam sesuatu organisasi untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai sasaran, Rivai (2022). Gaya kepemimpinan di setiap organisasi berbeda-beda yang mana dipengaruhi oleh sistem organisasi, tujuan organisasi, dan jumlah karyawan.

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins (2016), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi dan merangsang para pengikutnya untuk melakukan hal yang luar biasa. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Wibowo (2017) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana cara pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja serta memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Dengan adanya kepemimpinan transformasional para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, ataupun kesetiaan terhadap pemimpin sehingga

mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih dari apa yang mereka harapkan (Yukl, 2016).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah kesadaran para pengikut dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada dengan menggunakan cara-cara yang dianggap baru serta dapat menjadikan dorongan bagi para pengikut untuk mengeluarkan potensi mereka dengan maksimal demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Palsbessy (2017), menyebutkan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang biasa disebut dengan empat I, antara lain:

a) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspiratif mendeskripsikan pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi bentuk verbal maupun penggunaan simbol-simbol yang ditunjukkan untuk mengacu semangat para karyawan.

Pemimpin memotivasi bawahan mengenai arti penting dari visi dan misi organisasi. Sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Sehingga pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat tim.

b) Kharisma (*Idealized Influence/charisma*)

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona serta daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk dapat membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

c) Perhatian Individual (*Individual Consideration*)

Perhatian yang individual ini mendeskripsikan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawan (bawahan), memperlakukan karyawan secara individual, melatih, serta menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

d) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual menggambarkan bahwa pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

Pemimpin selalu berupaya mendorong perhatian serta kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

3) Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Reitz (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin, antara lain:

- a) Kepribadian, pengalaman terdahulu, dan harapan, pemimpin dalam hal ini meliputi nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang mempengaruhi pilihan gaya.
- b) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin mengadopsi gaya yang berorientasi pada tugas.
- c) Karakteristik, harapan perilaku karyawan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas karyawan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e) Lingkungan dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku karyawan.

d. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja oleh perusahaan atau organisasi yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya (Noor, 2013). Sejalan dengan Mangkunegara (2014) yang mengatakan bahwa motivasi adalah kondisi atau energi yang dapat menggerakkan diri karyawan yang secara terarah dan tertuju dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan motivasi adalah sebuah dukungan yang terbentuk sebagai sarana untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dalam mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini, seorang karyawan yang telah termotivasi akan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2018), terdapat beberapa tujuan dari motivasi kerja, antara lain:

- a) Memotivasi semangat kerja karyawan.
- b) Meningkatkan daya produksi kerja karyawan.
- c) Meningkatkan kinerja karyawan.

- d) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan mengurangi tingkat ketidahadiran kerja karyawan.
- f) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikam.
- g) Memunculkan suasana dan jalinan kerja yang baik.
- h) Menjaga kesetiaan dan kestabilan karyawan
- i) Meningkatkan kedayagunaan penggunaan peralatan dan material.
- j) Meningkatkan daya saing karyawan terhadap pekerjaan mereka.

3. Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sunyoto (2013), terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain:

1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan dalam melaksanakan suatu tugas yang lebih baik, baik ditinjau dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang merupakan prestasi kerja yang melakukan tugas-tugas

yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa adanya prestasi kerja yang memuaskan, maka sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, karena hanya berperan memberikan bantuan, semua diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan proses pengembangan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya yang telah dicapai, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan disini dapat berupa tuntutan dari faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas semua tugas yang telah diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan dapat memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi dalam bentuk penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas keterampilan dan keahlian karyawan pada suatu pekerjaan menjadi kewajiban bagi perusahaan. Dikarenakan suatu pengakuan tersebut adalah bagian dari penghargaan yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki keahlian tertentu dan telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dari hal tersebut dapat memberikan motivasi para karyawan yang memiliki kelebihan di bidangnya untuk dapat berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memberikan motivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan oleh

perusahaan. Dengan keberhasilan yang telah dicapai tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

e. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu upaya yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu sikap atau perilaku serta sebagai suatu upaya dalam meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku, (Zainal et al., 2015). Kemudian menurut Hasibuan (2018), disiplin kerja adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja ialah kebijaksanaan yang menuju ke arah rasa tanggung jawab dan kewajiban dari seorang karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan di tempat karyawan itu bekerja. Sejalan dengan pendapat Singodimedjo (2016), yang mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku kesediaan dan kesukarelaan

eseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Dari definisi-definisi di atas, disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kesadaran dan kemauan seseorang untuk menaati seluruh peraturan perusahaan dan norma sosial yang telah ditetapkan perusahaan untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2018), terdapat beberapa faktor yang dapat mmengaruhi disiplin kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan, yaitu:

a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan berperan dalam memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini dapat diartikan bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh, bertanggung jawab dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik maka kedisiplinan karyawan pun akan meningkat.

c) Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud didalam perusahaan.

d) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.

e) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan

petunjuk kepada karyawan, apabila ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para karyawan dalam perusahaan.

f) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.

g) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

h) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan

suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal disini yaitu antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antara sesama karyawan. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

3. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Zainal et al., (2015), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, antara lain:

- a) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b) Disiplin Korektif (*CoSective Diiscipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
- d) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sekartini dalam Suryadi (2021), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa bagian yang dapat dijadikan sebagai petunjuk yang mempengaruhi derajat disiplin pekerja dalam suatu organisasi, antara lain:

a) Kehadiran

Hal ini adalah penanda penting untuk mengukur disiplin, dan sebagian besar karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah biasanya datang lebih lambat dari yang diharapkan atau pulang lebih awal.

b) Ketaatan terhadap peraturan kerja

Karyawan yang patuh pada peraturan kerja tidak akan mengabaikan metode kerja dan akan secara konsisten mematuhi aturan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c) Ketaatan terhadap standar kerja

Hal ini terlihat dari besarnya kewajiban pekerja terhadap usaha-usaha yang diberikan kepadanya.

d) Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan secara konsisten berhati-hati, memastikan, dan menyeluruh dalam pekerjaan mereka serta secara konsisten menggunakan hal-hal secara efektif dan efisien.

e) Bekerja etis

Beberapa pekerja mungkin berpartisipasi dalam perilaku yang tidak pantas terhadap klien atau berpartisipasi dalam perilaku yang tidak pantas. Ini adalah jenis kegiatan disiplin, sehingga mengisi sebagai jenis disiplin kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Nur Septi Aqmarina, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Septi Aqmarina, Hamidah Nayati Utami, dan Arik Prasetya (2016) adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Hotel Gajahmada Graha Malang. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan *explanatory research*. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,

b. Robertus Gita, dan Ahyar Yuniawan (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Robertus Gita, dan Ahyar Yuniawan (2016) adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

c. Anriza Julianry, Rizal Syarief, M. Joko Affandi (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Anriza Julianry, Rizal Syarief, dan M. Joko Affandi (2017) adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi di Kementerian Komunikasi dan Informatika, dengan menggunakan analisis data instrumen *Structural Equation Model* (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi.

d. Yosi Puspitasari (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Yosi Pusputasari (2019) adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMPN 3 Salimpaung Kabupaten Tanah Datar, dengan menggunakan metode yang

digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, secara parsial Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru, secara parsial. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru, secara simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Salimpaung Kabuapten Tanah Datar.

- e. Mardiyah Tusholihah, Astry Novitasari, dan Fanny Indah Lestari (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah Tusholihah, Astry Novitasari, dan Fanny Indah Lestari (2019) adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *Out-Sourcing* di PT. CITUS, dengan menggunakan metode asosiasi kausal. Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. CITUS, variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. CITUS, variabel disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. CITUS.

- f. Sukaria Darmawan (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Sukaria Darmawan (2021) adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja

terhadap kinerja pengajar Raudhatul Fikri Palembang, dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja, variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja.

g. Suryadi (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Suryadi (2022) adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Keihin Indonersia dalam bagian *Die Casting*, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Keihin Indonesia.

h. Indra Muis dan Puji Isyanto (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Muis dan Puji Isyanto (2022) adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dengan organisasi pembelajaran sebagai variable mediator, penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square (PLS)*. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan terhadap organisasi pembelajaran, organisasi pembelajaran mempengaruhi kinerja organisasi dan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen

pengetahuan terhadap kinerja organisasi universitas swasta di Provinsi Jawa Barat.

C. Perumusan Hipotesis

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2018). Sesuai dengan variable–variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Disiplin Kerja secara Simultan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan menunjukkan suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi tertentu (Silalahi, 2022).

Sendangkan motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai - nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, (Rumondor et al., 2016). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuasaan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam pencapaian tujuan (Rivai, 2014).

Selain itu, disiplin kerja merupakan tindakan manajemen mendorong pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela,

berusaha berkerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya (Rumondor et al., 2016).

Kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh positif akan kinerja karyawan agar terciptanya tujuan bersama. Selain itu motivasi perusahaan berupa *reward* atau *punishment* adalah untuk memacu kinerja karyawan agar menghasilkan suatu produk atau jasa yang baik untuk konsumen. Disiplin kerja memberikan manfaat yang positif bagi organisasi, karena dengan adanya disiplin kerja dari dalam diri karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan aturan standar kerja dan tepat waktu sesuai yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang dapat direalisasikan dengan baik akan dapat mengurangi karyawan dalam melakukan tindakan yang menyimpang.

Dalam teori atribusi telah dijelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang mengenai peristiwa yang sedang terjadi di sekitar mereka, dengan mengetahui berbagai macam alasan mereka atas kejadian yang dialami serta dengan melihat hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dengan keahlian seseorang dimana terdapat hubungan yang saling mempengaruhi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja telah banyak dilakukan,

salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2019) menyatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang efektif bagi suatu organisasi, karena dengan adanya kepemimpinan transformasional membuat para pengikut pemimpin tersebut menjadi lebih termotivasi dalam berpikir kreatif dan inovatif. Selain itu kepemimpinan transformasional juga memberikan pekerjaan yang tinggi dengan mendukung tindakan bawahan dalam menentukan pilihannya.

Dalam teori atribusi telah dijelaskan karyawan perlu di perhatikan dan di pelajari apa yang mempengaruhi kinerjanya seperti kepemimpinan yang mempelajari tentang apa yang dapat memotivasi karyawan. Pemimpin juga harus memberikan pujian atas hasil kerja karyawan. Pujian tersebut yang nantinya akan memberikan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Ramadhani (2021), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. SKM Indonesia yang berarti bahwa semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi adalah sebuah dukungan yang terbentuk sebagai sarana untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dalam mencapai suatu tujuan. seorang karyawan yang telah termotivasi akan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya.

Dalam teori atribusi motivasi kerja sangat berguna bagi perusahaan untuk memperhatikan hal apa yang menjadi keinginan serta kebutuhan karyawan, sehingga dapat memotivasi dan merangsang karyawan dalam bekerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Jika motivasi kerja tinggi maka kinerja karyawan akan optimal yang berdampak positif pada tercapainya tujuan dari perusahaan.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Susanto (2021), melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap karyawan Universitas Pamulang secara parsial maupun secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah

motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

d. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain. Menurut Hasibuan (2018), disiplin kerja adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dalam teori atribusi disiplin kerja sangat penting karena mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, agar disiplin menjadi kebiasaan, pegawai harus memiliki rasa disiplin atau motivasi dalam dirinya sendiri. Selain itu, disiplin kerja juga merupakan kewajiban bagi karyawan untuk mentati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan tempat karyawan itu bekerja serta dapat menjadi fungsi yang penting dalam perusahaan, karena apabila disiplin karyawan baik, maka akan meningkatkan prestasi kerja.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Oktavia dan Yanuar (2021), menyatakan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

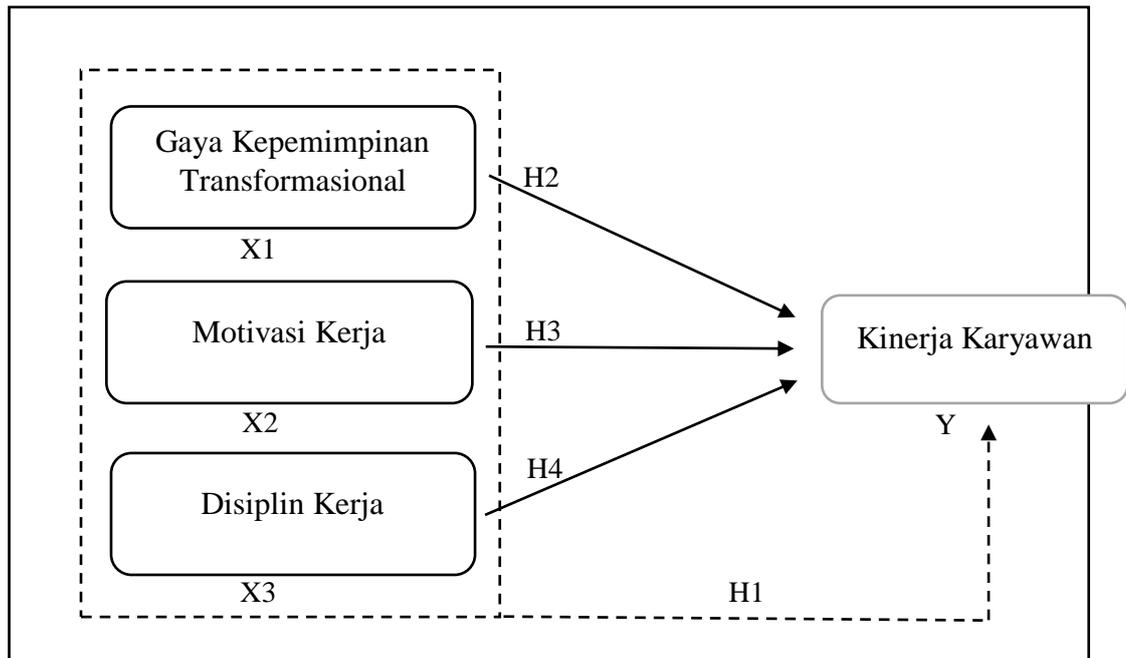
Setiap peningkatan pada disiplin kerja, akan menyebabkan Kinerja Karyawan juga semakin meningkat. Indikator yang memperoleh hasil paling rendah adalah tentang hasil kerja karyawan yang kurang maksimal. Sejalan dengan hasil penelitian Salsabilla dan Suryawan (2022), menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. KWS.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa disiplin kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

D. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, penelitian terdahulu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Maka peneliti membuat model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Keterangan:

—————▶ : Berpengaruh Secara Parsial

- - - - -▶ : Berpengaruh Secara Simultan

BAB III METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Dalam melakukan penelitian, hal pertama yang harus diperhatikan yaitu objek penelitian yang hendak diteliti. Objek penelitian mengandung persoalan (masalah) sebagai bahan penelitian yang kemudian dicari suatu solusinya. Menurut Sugiyono (2017) menjelaskan pengertian objek penelitian sebagai tujuan ilmiah untuk mengumpulkan atau memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu terkait sesuatu hal objektif, valid serta reliabel untuk suatu hal (variabel tertentu).

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa objek penelitian merupakan gambaran sasaran ilmiah yang akan dijelaskan untuk mendapatkan informasi dan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Adapun objek penelitian yang penulis teliti adalah seluruh karyawan dengan variabel yang diamati terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Disiplin Kerja (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y).

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah daerah yang digeneralisasikan mencakup objek atau subyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu diidentifikasi oleh peneliti sebagai bahan yang

dipelajari dan selanjutnya ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan seluruh karakteristik atau unit hasil dari pengukuran yang dijadikan penelitian objek (Ridwan, 2015). Melihat pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah suatu objek atau subjek yang berada di suatu daerah dengan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan atau pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang yang berjumlah sebanyak 144 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian kecil anggota populasi yang diambil dengan beberapa prosedur yang mewakili populasinya. Sejalan dengan pendapat Ridwan (2015), yang menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi dengan ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Jumlah populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang yang berjumlah 144 karyawan.

Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan jumlah seluruh karyawan yaitu sebanyak 144 karyawan dengan perhitungan ukuran sampel yang dilakukan dengan menentukan jumlah sampel yang akan diambil pada penelitian ini dengan cara menggunakan teknik *slovin*, Sugiyono (2018) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presisi yang ditetapkan (dalam penelitian ini, presisi yang ditetapkan sebesar 10% atau 0,1)

Berdasarkan rumus *slovin* maka dapat diukur besarnya sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{144}{1 + (144 \times (0,1)^2)} = 72,54 \approx 80$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang mejadi responden untuk penelitian ini akan disesuaikan yaitu menjadi 80 orang dari keseluruhan jumlah karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Area Magelang, hal ini dilakukan agar mempermudah untuk pengolahan data dan hasil pengujian yang lebih baik.

Sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel *non-random*. Alasan meggunakan teknik *purposive sampling* ini karena objek dan subjek yang dipilih didasarkan pada pertimbangan kriteria-kriteria karyawan sebagai berikut:

- a. Responden adalah seorang karyawan tetap, karena karyawan tetap dikatakan sudah mampu untuk memahami situasi yang ada di dalam perusahaan.
- b. Responden merupakan seorang karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, karena lamanya seorang menjabat diharapkan telah mampu dalam mengenal ataupun memahami gaya pemimpin di perusahaan.

C. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber data

Jenis penelitian yang dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yakni metode penelitian yang digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu dan dengan menggunakan teknik pengambilan *purposive sampling*, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan, Sugiyono (2018).

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya kepada pengumpul data, Sugiyono (2018). Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner agar memperoleh data yang diinginkan

terkait gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja para karyawan PT. Telkom Magelang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya kepada pengumpul data, sebagai contohnya dengan perantara orang lain ataupun melalui dokumen, Sugiyono (2018). Sumber data sekunder sebagai pendukung informasi yang diperoleh dari sumber data primer meliputi bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya. Data sekunder yang didapatkan berasal dari pihak ketiga tempat yang menjadi obyek penelitian di PT. Telkom Magelang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berupa beberapa pertanyaan tertulis untuk mendapatkan suatu informasi dari responden tentang laporan pribadinya atau hal-hal yang mereka ketahui. Menurut Sugiyono (2018), kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menghadirkan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan tertulis terhadap responden. Selain itu dari kuesioner juga akan didapatkan data primer yang diperoleh dari hasil penelitian secara langsung di lapangan pada objek penelitian yaitu perusahaan.

E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Penelitian

a. Kinerja Karyawan

Persepsi responden mengenai kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di perusahaan sesuai dengan kebijakan wewenang dan tanggung jawab dalam usaha untuk tercapainya dari tujuan organisasi dengan cara yang sah, tanpa melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018).

Menurut Afandi (2018), indikator-indikator dalam variabel kinerja antara lain:

- 1) Kualitas hasil kerja
- 2) Kuantitas hasil kerja
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 4) Bertanggung Jawab

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang mempresentasikan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan desain dari visi untuk organisasi atau unit kerja serta menginspirasi pekerjanya untuk dapat mencapai suatu visi yang ditentukan tersebut, (Wibowo, 2017).

Menurut Bass dan Avolio dalam Pasalbessy (2017), indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

- 1) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)
- 2) Kharisma/Pengaruh Ideal (*Idealized Influence/charisma*)
- 3) Perhatian Individual (*Individual Consideration*)
- 4) Stimulasi Intelektual (*Individual Consideration*)

c. Motivasi Kerja

Persepsi responden mengenai motivasi kerja adalah pemberian motivasi untuk memunculkan gairah kerja seseorang sehingga dapat bekerjasama, bekerja efektif, dan berintegrasudalam segala usaha demi mencapai kepuasan (Hafidzi et al., 2019). Motivasi merupakan sesuatu yang dapat menjadi dorongan untuk seseorang melakukan pekerjaannya.

Menurut pendapat dari Hafidzi et al., (2019), indikator-indikator dari variabel motivasi kerja antara lain:

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan akan rasa aman
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan akan penghargaan
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri

d. Disiplin Kerja

Persepsi responden mengenai disiplin kerja adalah sikap seseorang yang bersedia dan rela mematuhi serta menaati peraturan ataupun norma yang telah ditetapkan di sekitarnya. (Singodimedjo, 2017). Kedisiplinan karyawan yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan dari perusahaan, sebaliknya kedisiplinan karyawan yang menurun menjadi penghambat dan memperlambat tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Sekartini (2021), menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator dari variabel disiplin kerja antara lain:

- 1) Kehadiran
- 2) Ketaatan terhadap peraturan kerja
- 3) Ketaatan terhadap standar kerja
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi
- 5) Bekerja etis

F. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2016), skala *likert* digunakan dalam mengukur suatu sikap, opini, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Fenomena sosial yang ditetapkan peneliti secara spesifik pada penelitian ini disebutkan sebagai variabel penelitian. Jawaban pada tiap-tiap item instrumen dengan skala *likert* memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berupa:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5
- b. Setuju (S) dengan nilai skor 4
- c. Netral (N) dengan nilai skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

G. Uji Instrumen Data

Instrumen yang valid dan reliabel digunakan dalam pengumpulan data, sehingga dapat menghasilkan data penelitian yang sah dan reliabel. Instrumen yang valid artinya dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Instrumen yang reliabel artinya instrumen yang digunakan beberapa kali dalam mengukur objek yang sama dan dapat menghasilkan data yang sama.

1. Uji Validitas

Menurut Hadi (2016), uji validitas sebagai tolak ukur mengungkapkan apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut valid atau tidak. Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa uji validitas yaitu tingkat ketepatan antara data asli (sesungguhnya) dengan data yang diperoleh oleh peneliti, Ghozali (2016). Teknik pengujian dalam penelitian ini menggunakan R_{hitung} . Hasil R_{hitung} dari output SPSS dalam setiap pernyataan dibandingkan dengan menggunakan r tabel $df = (N-2)$ dan menghitung taraf signifikansi 5% atau 0.05.

Untuk menganalisis kevalidan setiap butir kuesioner yaitu dengan melihat R_{tabel} dimana jumlah responden (N) pada penelitian ini adalah sebanyak 80 orang. Dengan demikian r tabel adalah sebesar 0.1852. apabila nilai r hitung $>$ r tabel, maka item tersebut valid (sah). Apabila nilai r hitung $<$ r tabel, maka item tersebut tidak valid (tidak sah). Selanjutnya dengan menghitung taraf signifikansi (*sig.Two-tailed*). Apabila suatu nilai signifikansi (α) $<$ 0.05, maka item tersebut valid (sah), sebaliknya jika signifikansi lebih dari 0.05 dikatakan tidak valid.

2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan dalam mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari konstruk/variabel. Suatu kuesioner dianggap handal (reliabel) apabila tanggapan atau jawaban dari seseorang terhadap satu pertanyaan adalah stabil (konstan). Uji reliabilitas dimaksudkan guna melihat sejauh mana hasil dari suatu pengukuran tetap stabil jika diberlakukan pengukuran sebanyak dua kali atau bahkan lebih terhadap suatu gejala yang sama. Pengukuran reliabilitas dikerjakan dengan cara *one shot* (sekali saja) menggunakan uji *Statistic Cronbach Alpha* dan dengan bantuan dari software SPSS. Variabel dianggap reliabel apabila mempunyai suatu nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$, dan dianggap kurang reliabel apabila nilai dari *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ (Ghozali, 2016).

H. Metoda Analisis Data

Metode pengolahan data menjelaskan suatu metode analisis untuk menjawab rumusan masalah serta hipotesis di dalam suatu penelitian. Metode analisis data memiliki ketergantungan terhadap jenis dan metode penelitian. Langkah-langkah yang akan dikerjakan di dalam menganalisis suatu data disertakan dengan adanya pengujian hipotesis penelitian.

Menurut Ghozali, (2016) Analisis regresi berguna di dalam mengukur kekuatan keterkaitan antara dua variabel atau bahkan lebih, serta sebagai petunjuk arah hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan linier antara dua atau bahkan lebih variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Analisis ini berguna dalam memprediksi suatu nilai dari variabel dependen jika dari suatu nilai variabel independen menemui kenaikan ataupun penurunan untuk mengetahui arah keterkaitan kedua jenis variabel tersebut mempunyai hubungan positif atau negatif.

Dalam penelitian ini dilakukan analisis regresi linier berganda dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3,$: Koefisien regresi variabel independen

X1 : Kepemimpinan Transformasional

X2	: Motivasi Kerja
X3	: Disiplin Kerja
e	: Error Estimate

I. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan dalam melihat keterkaitan antara variabel secara keseluruhan maupun per variabel yang ada di dalam penelitian.

1. Uji koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada dasarnya digunakan dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu berkisaran antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil mempunyai arti bahwa kemampuan variabel-variabel bebas dalam menguraikan variasi variabel terikat sangat terbatas.

Nilai yang mendekati 1 mempunyai arti bahwa variabel-variabel bebas memberikan hampir keseluruhan dari informasi yang diperlukan dalam memprediksi suatu variasi variabel terikat. Menurut Ghozali (2016), menjelaskan bahwasannya apabila di dalam uji empiris didapatkan suatu nilai *adjusted* R^2 yang negatif, maka nilai *adjusted* R^2 tersebut akan dianggap 0. Sedemikian berarti apabila nilai $R^2 = 1$, maka nilai *adjusted* $R^2 = R^2 = 1$ dan apabila nilai $R^2 = 0$, maka *adjusted* $R^2 = 0$.

$(1 - k) / (n - k)$. Jika $k > 1$, maka R^2 akan bernilai negatif yang menyatakan variasi variabel terikat sangat terbatas (Ghozali, 2016).

2. Uji F (*Simultan*)

Uji F merupakan uji terhadap koefisien regresi secara bersamaan (*simultan*) guna mengetahui suatu pengaruh semua variabel bebas yang ada dalam model secara *simultan* kepada variabel terikat. Uji F pada penelitian ini menguji signifikansi suatu pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan secara bersama dan parsial.

Menurut Sugiyono (2014), Uji F dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

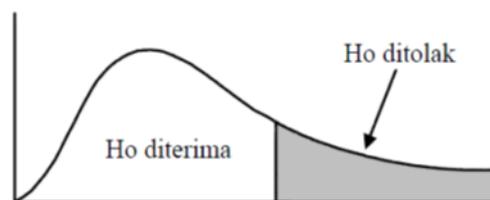
k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota data atau kasus

F hasil perhitungan akan dibandingkan menggunakan F_{tabel} yang didapatkan dari tingkat resiko (tingkat signifikansi) 5% atau *degree freedom* = $k(n - k - 1)$ dengan kriteria yaitu:

- H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha = 0,05$
- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai $sig > \alpha = 0,05$

Jika terjadi adanya daerah penerimaan H_0 , maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap model regresi berganda yang didapatkan. Sehingga menyebabkan tidak signifikannya pengaruh dari variabel-variabel bebas secara bersamaan kepada variabel terikat.



Gambar 3. 1 Kurva Normal Uji F

3. Uji t (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2016) mengatakan bahwa Uji statistik t pada intinya menunjukkan besarnya pengaruh satu variabel bebas secara terpisah dalam menjelaskan variabel terikat. Untuk menguji hipotesis digunakan uji Regresi Parsial (Uji t), yaitu pengujian dibandikannya suatu nilai Signifikasi uji-t dengan $\alpha = 0,05$, Ghozali (2016). Landasan dalam mengambil suatu eputusan untuk Uji t (Parsial) dalam analisis regresi yaitu:

- H_0 ditolak dan H_a diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikasi $< \alpha = 0,05$, berarti variabel independen (X)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Y)

- H_0 diterima dan H_a ditolak apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> \alpha = 0,05$, berarti variabel independen (X) tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel dependen (Y)



Gambar 3. 2 Kurva Normal Uji t

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang. Sampel yang diambil untuk penelitian ini telah disesuaikan menjadi 80 responden dari keseluruhan karyawan yang bekerja di PT. Telkom area Magelang. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang.

B. Penelitian

Penelitian tentunya tidak terlepas dari adanya kelemahan ataupun keterbatasan. Oleh karena itu, kelemahan dan keterbatasan yang ditemukan

di dalam penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu hanya mengambil tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kurangnya sumber referensi. Studi empiris yang dilakukan hanya pada karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia area Magelang, sehingga belum dapat menggambarkan sebagai hasil penelitian tentang kinerja karyawan secara umum.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk penelitian yang akan datang untuk memperluas literatur atau artikel sebagai acuan untuk memudahkan penelitian, dalam penelitian ini literature atau artikel yang digunakan masih terbatas dan masih ditemukan hubungan antar variabel yang pengaruhnya belum terbukti pada penelitian sebelumnya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu informasi bagi penelitian selanjutnya dalam melakukan kajian mengenai kinerja karyawan, yang menggunakan subyek dan obyek lain, dengan menambahkan variabel lain, misalnya budaya organisasi, prestasi kerja, ataupun komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep dan Indikator*, Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Angkiat, A. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Warna Warni Kreasi. In *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi* (Vol. 3, Issue 2, pp. 190–202). <https://doi.org/10.36418/jist.v3i2.321>
- Effendy, A. A., & Fitria, J. R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Realty, TBK). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 264. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i3.4864>
- Firman, M., Ginanjar, H., & Nugraha, D. (2022). Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Glenindo Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2), 161. <https://doi.org/10.32493/jee.v4i2.17114>
- Ghozali. (n.d.). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif R & D Cetakan ke-23*. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, ed.). Semarang.
- Hasibuan, 2016 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. WARNA WARNI, *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*: p-ISSN: 2723 -6609.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Kumarawati, R., Suparta, G., & Yasa, S. (2017). Pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota denpasar. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 63–75. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.224.63-75>
- Lestari, Sri, and Dilla Afifah. 2021. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Kinerja* 3(1):93–110. doi: 10.34005/kinerja.v3i1.1279.
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>

- Oktavia, S., & Yanuar, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 206. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17193>
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2080>
- Reliability, C., Alpha, C., Reliability, C., Alpha, C., & Alpha, C. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 25* (B. P. U. Diponegoro & ed) (eds.); pp. 7–10).
- Robbins, S. P., & C, M. (n.d.). *Management*. Penerbit Erlangga.
- Rukmana, I. J., Mulyadi, M., & Marayasa, I. N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Pariwisata Jakarta Pusat. In *Jurnal Ilmiah PERKUSI* (Vol. 1, Issue 2, p. 223). <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i2.11037>
- Runtu, A. C., Mandey, J., & Ogotan, M. (2016). Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga. *Artikel Ilmiah*, 4, 1–13.
- Sanjaya, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan BUMN Di Kota Padang. *Jurnal Ekobistek*, 7(1), 81–88. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v7i1.10>
- Sari, Y. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indosterling Capital Surabaya. *Agora*, 8(2), 32–36. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/9231>
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 85–95. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>

- Susilowati, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Account Representative Kpp Pratama Magelang. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(1), 46–54. <https://doi.org/10.32477/jrm.v8i1.246>
- Tri Widodo, T., Alamsyah, N., & Utomo, C. B. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *Jurnal Industri Kreatif (Jik)*, 2(1), 97. <https://doi.org/10.36352/jik.v2i1.77>
- Tusholihah, M., Hasyim, A. N., Novitasari, A., Oktavia, P., Lestari, F. I., Fadli, M., & Sobari, A. M. (2019). *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing*. 5(2). <http://jurnal.manajemen.upb.ac.id>
- Widyaningsih, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sd Saint John'S Meruya [the Effect of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Work Motivation on Teachers' Performance At Saint John'S Primary S. *Jurnal Ketopong Pendidikan*, 1(2), 122. <https://doi.org/10.19166/jkp.v1i2.5090>
- Yukl, G. (2012). Leadership and organizational learning: An evaluative essay. *Leadership Quarterly*, 20, 49–53.