

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Proses pengelolaan sumber daya manusia melibatkan pengorganisasian, perencanaan, pengarahan, dan pengawasan semua operasi yang berkaitan dengan karyawan atau pekerja untuk membantu bisnis mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara sukses dan efisien (Zahari, 2022: 8). Dalam pengelolaannya, manajemen sumber daya manusia menjalankan fungsi operasional yang meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan (Sabrina, 2021: 4). Fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk meningkatkan efektivitas karyawan serta meningkatkan kesejahteraan mereka. Dalam Tinjauan literatur ini akan membahas sejumlah gagasan tentang kinerja karyawan, disiplin kerja, dan kepemimpinan transformasional yang saling berhubungan dalam mendukung manajemen sumber daya manusia serta keberlangsungan organisasi.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kunci untuk mengubah organisasi secara mendalam dan mengarahkannya menuju kesuksesan di masa depan. Hal ini melibatkan menginspirasi visi, memimpin dengan memberi contoh, dan mendorong individu untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan. Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat saat ini. Hal ini memungkinkan organisasi untuk

merespons dengan cepat dan efektif terhadap peluang dan tantangan baru, untuk tetap kompetitif dan relevan di bidang yang selalu berkembang.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang secara jelas mendefinisikan visi dan tujuan organisasi, sehingga memungkinkan bawahan untuk memahami dan termotivasi, serta terdorong untuk mengikuti dengan semangat tinggi, diberi motivasi, dan terpicu untuk berinovasi agar bisa bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi (Armansyah, 2022: 3).

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah cara seorang pemimpin yang memberi kekuatan kepada bawahan, membentuk nilai-nilai moral, meningkatkan kesadaran bawahan untuk bekerja lebih dari yang diharapkan, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan bersama (Ismail, 2024: 19). Gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dari yang diharapkan (Mahsusi, 2024: 61).

Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin transformasional memastikan setiap anggota tahu peran dan tugasnya dengan jelas. Mereka juga mampu menginspirasi para pengikut untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan membentuk sikap serta perilaku para pengikutnya (Madhakomala et al., 2022: 29).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi sikap dan nilai anggota tim secara positif, sehingga membentuk komitmen dan semangat kerja yang tinggi terhadap tujuan bersama. Pemimpin transformasional memiliki ciri khas yang terdiri dari empat indikator krusial dengan kategori yang berbeda. Keempat faktor tersebut mencakup pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, dorongan intelektual, dan pertimbangan individual (Sumantri & Wirasti, 2024: 60).

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan inisiatif yang memotivasi, dan memberikan pengaruh positif kepada bawahan atau pengikut, membentuk nilai-nilai moral dan komitmen, meningkatkan kesadaran mereka untuk bekerja lebih dari yang diharapkan, dan mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi demi mencapai tujuan yang lebih baik dari yang telah direncanakan.

2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Empat kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin agar memiliki kualitas transformasional membentuk dasar karakteristik kepemimpinan transformasional, termasuk (Sunaengsih et al., 2025: 60):

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*) yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan keteladanan serta menginspirasi bawahan untuk mengikuti nilai, sikap, dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin.
2. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yaitu kemampuan pemimpin dalam membangkitkan motivasi bawahan melalui harapan awal guna mendorong pencapaian tujuan organisasi.

3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahan untuk berpikir secara kritis dan kreatif dalam menyelesaikan permasalahan, memperbarui pola pikir, serta meningkatkan kreativitas dan inovasi.
4. Pertimbangan individu (*individualized consideration*) yaitu pemimpin yang memperhatikan setiap bawahan dengan mendengarkan secara personal masalah bawahan dan memberikan dukungan, serta memberikan pelatihan dan pembinaan secara pribadi.

2.1.1.3 Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bekerja dengan semangat tinggi serta terus termotivasi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Selain itu, tugas seorang pemimpin adalah memengaruhi individu atau kelompok untuk bekerja menuju tujuan yang jelas dan tepat sasaran, demi mewujudkan organisasi yang berkembang secara positif (Syukur et al., 2025: 19). Dari perspektif operasional, ada lima peran utama kepemimpinan (Nasrullah et al., 2024: 108).

1. Fungsi instruksif

Fungsi instruktif adalah komunikasi satu arah. Pemimpin dengan komunikator menentukan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan, dan di mana, agar perintah tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang perlu mampu menginspirasi dan mendorong orang lain untuk mengikuti arahan.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi konsultatif adalah bentuk komunikasi dua arah. Fungsi ini digunakan ketika seseorang pemimpin ingin mengambil keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pada awal proses pengambilan keputusan, pemimpin sering kali memerlukan informasi tambahan, karena bawahan dianggap memiliki beragam pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan, ia harus berkonsultasi dengan orang-orang yang berada di bawah pengawasannya.

3. Fungsi partisipasi

Para pemimpin berupaya meningkatkan partisipasi pengikut mereka dalam pengambilan keputusan dan menerapkan keputusan tersebut.

4. Fungsi delegasi

Memberikan wewenang atau membuat keputusan dengan atau tanpa persetujuan pemimpin adalah cara peran ini dijalankan. Karena sebuah organisasi tidak dapat maju dan berkembang sendiri, seorang pemimpin harus menjalankan peran mendelegasikan wewenang.

5. Fungsi pengendalian

Untuk mencapai tujuan bersama dengan hasil terbaik, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur pekerjaan anggotanya secara terfokus dan terkoordinasi. Bimbingan, arahan, koordinasi, dan pengawasan dapat digunakan untuk menjalankan fungsi pengendalian.

2.1.1.4 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformatif dapat diidentifikasi melalui sejumlah faktor, seperti (Azis et al., 2024):

1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal adalah ketika seorang pemimpin mampu mengubah cara berpikir dan sikap para bawahan. Pemimpin transformasional dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Dalam hal ini pemimpin berperan sebagai tokoh yang dianggap sempurna dan bisa menjadi contoh bagi para pengikutnya.

2. Motivasi inspiratif

Seorang pemimpin yang antusias dalam menginspirasi para pengikutnya untuk menghargai visi dan misi organisasi yang sama dikatakan memiliki motivasi inspiratif. Motivasi inspiratif berfokus pada peran pemimpin dalam mengkomunikasikan makna dan pentingnya pekerjaan. Hasil yang diharapkan adalah untuk memastikan bahwa setiap individu memahami arti penting dari visi dan misi organisasi secara keseluruhan.

3. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual mengungkapkan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi para pegawainya berpikir kreatif dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin secara aktif menantang cara kerja yang sudah biasa, mendorong bawahan untuk mempertanyakan asumsi, dan menggunakan pendekatan baru untuk mengatasi hambatan. Pemimpin transformasional berupaya membangun dan meningkatkan kemampuan

berpikir kritis serta kreatif bawahan, sebagai investasi jangka panjang untuk organisasi dan individu itu sendiri.

4. Perhatian yang individual

Memberikan perhatian pribadi kepada setiap anggota tim menunjukkan dedikasi pemimpin untuk mengakui mereka sebagai individu yang berbeda, bukan sekadar anggota kelompok. Pemimpin menunjukkan hal ini dengan selalu memperhatikan secara mendalam kebutuhan, permasalahan, dan kemungkinan pertumbuhan setiap pegawainya. Dengan berperan sebagai mentor, pelatih, atau pendengar yang baik, pemimpin menunjukkan empati dan dukungan personal, sehingga membantu setiap bawahan mencapai potensi terbaiknya, yang pada akhirnya menumbuhkan loyalitas dan rasa saling menghargai.

2.1.2 Disiplin Kerja

Sikap seseorang atau kelompok yang menunjukkan pengabdian dan ketaatan terhadap norma-norma tertulis maupun tidak tertulis dikenal sebagai disiplin kerja, yang terlihat dari cara berperilaku dan melakukan tindakan dalam suatu organisasi agar bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan (Supriadi, 2024: 30).

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kebijaksanaan yang mengarah pada tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan untuk mematuhi aturan-aturan yang berlaku di tempat karyawan itu bekerja (Mulia, 2021: 134). Sikap yang menunjukkan rasa hormat, rasa terima kasih, ketaatan, dan kepatuhan terhadap aturan yang relevan

baik tertulis maupun tidak tertulis dikenal sebagai disiplin kerja. Seseorang yang disiplin mampu menjalankan aturan tersebut dan tidak menghindari konsekuensi jika mereka melanggar tanggung jawab atau wewenang yang diberikan. (Sastrohadiwiryo & Syuhada, 2021: 333).

Berdasarkan uraian tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh sikap mereka yang menghormati, menghargai, menaati, dan mematuhi semua peraturan tertulis dan tidak tertulis yang berlaku di tempat kerja.. Sikap ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan saat bekerja dan menunjukkan bahwa individu tersebut mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan, mereka siap menanggung hukuman atau denda jika melanggar aturan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Beberapa jenis disiplin kerja antara lain sebagai berikut (Firdaus, 2023: 97):

1. Disiplin diri

Disiplin diri merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang menerapkan disiplin diri lebih bertanggung jawab, kompeten dalam manajemen diri, dan menghormati diri sendiri serta rekan kerja mereka.

2. Disiplin kelompok

Sebuah kelompok dapat menciptakan hasil kerja yang baik jika setiap anggotanya menjalankan peran sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal ini bisa tercapai apabila setiap karyawan memiliki kesadaran akan disiplin kelompok.

3. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah inisiatif yang diambil oleh perusahaan untuk menumbuhkan lingkungan kerja dan pola pikir yang positif, sehingga semua karyawan dapat menjalankan aturan-aturan yang telah ditentukan secara sukarela. Disiplin diri karyawan untuk mempertahankan sikap tanpa paksaan didorong melalui disiplin preventif.

4. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menghukum dan memperbaiki perilaku pekerja yang telah melanggar peraturan yang berlaku. Tujuannya adalah untuk mencegah karyawan bertindak tidak pantas atau melanggar kebijakan perusahaan..

5. Disiplin progresif

Disiplin progresif adalah pelanggaran berulang yang akan mengakibatkan sanksi yang lebih berat. Karyawan akan mendapatkan jenis hukuman disiplin progresif ini, yang mungkin termasuk peringatan lisan dari atasan, skorsing, atau pemutusan hubungan kerja.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Berikut ini adalah faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja (Wulandari & Sari, 2024: 23-24):

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh pekerja, baik melalui gaji, tunjangan, atau bonus, memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan disiplin karyawan dalam bekerja. Apabila kompensasi yang diterima dinilai memadai dan

sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, apabila kompensasi dianggap tidak mencukupi, kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi dan disiplin kerja karyawan. Pada akhirnya, hal itu memengaruhi seberapa efektif suatu pekerjaan secara keseluruhan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Pimpinan yang dapat dijadikan teladan bagi karyawan akan berperan penting dalam menciptakan kedisiplinan kerja. Keteladanan seorang pemimpin mencakup cara berpikir, tingkah laku, semangat bekerja, dan kejujuran. Pemimpin yang menunjukkan disiplin dan profesionalisme dalam tugasnya akan memotivasi karyawan untuk mengikuti jejaknya. Karyawan cenderung lebih disiplin ketika pimpinannya menerapkan standar yang tinggi dalam bekerja.

3. Ada tidaknya aturan yang pasti

Aturan yang tegas dan jelas dalam sebuah organisasi sangat penting agar disiplin kerja tetap terjaga. Aturan ini berperan sebagai pedoman bagi para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jika tidak ada aturan yang jelas, karyawan mungkin akan bingung atau tidak konsisten dalam bekerja. Aturan yang pasti juga menjamin adanya kerangka kerja yang adil dan transparan, sehingga karyawan tahu apa yang diharapkan darinya serta akibat jika melanggar aturan tersebut.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Pimpinan perlu menunjukkan keberanian untuk melakukan tindakan yang tegas ketika terjadi pelanggaran disiplin. Keberanian ini mencerminkan keseriusan pimpinan dalam menerapkan aturan dan tidak segan dalam menindak karyawan yang melanggar. Tindakan tegas dari pimpinan dapat menghindari terulangnya pelanggaran dan mempertahankan standar disiplin di lingkungan kerja. Selain itu, keberanian pimpinan juga dapat menumbuhkan rasa keadilan di antara karyawan, karena karyawan akan mengamati bahwa aturan ditegakkan dengan konsisten.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sangat penting agar karyawan tetap bekerja sesuai dengan aturan dan standar yang sudah ditentukan. Pengawasan ini berupa pemantauan rutin, penilaian hasil kerja, atau evaluasi setiap hari. Dengan adanya pengawasan yang baik, karyawan akan lebih tertib dalam menjalankan pekerjaannya, karena karyawan akan merasa bahwa aktivitasnya selalu diperhatikan dan dicek secara berkala.

6. Apakah karyawan menerima perhatian

Pemimpin yang memperhatikan karyawan, baik dalam aspek kesejahteraan, peningkatan karir, maupun keperluan individu, dapat membangun hubungan yang positif dengan karyawan. Perhatian hal tersebut akan membuat para pekerja merasa dihargai dan diakui, sehingga meningkatkan semangat dan kedisiplinan dalam bekerja. Karyawan yang merasa

diperhatikan oleh atasan akan lebih termotivasi untuk berprestasi dan mematuhi aturan.

2.1.2.4 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Indikator-Indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan di sebuah organisasi antara lain adalah (Sulistyaningsih, 2025: 15):

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan harus tepat, terdefinisi dengan baik, dan sesuai dengan keterampilan pekerja. Ini berarti agar seorang pegawai bisa berusaha dengan serius dan disiplin, tujuan (tugas) yang diberikan kepadanya harus sesuai dengan keahliannya.

2. Teladan pimpinan

Dengan contoh yang baik dari pemimpin, disiplin di antara anggota tim juga akan meningkat. Di sisi lain, jika pemimpin tidak menunjukkan contoh yang baik, maka anggota tim akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Disiplin karyawan dipengaruhi oleh balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan, karena hal ini membuat karyawan lebih mencintai pekerjaan dan perusahaan, sehingga memperkuat rasa disiplin karyawan.

4. Keadilan

Karena karakter dan ego manusia cenderung menginginkan perlakuan yang setara serta menjadikan diri kita merasa berharga, maka keadilan memiliki peranan penting dalam penerapan disiplin karyawan. Keadilan tersebut menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan

imbalan (pengakuan) atau hukuman yang mendorong peningkatan disiplin karyawan yang berkualitas.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Cara yang sederhana dan efektif untuk mengenali serta menghindari kesalahan, mengoreksi kesalahan, menerapkan disiplin, meningkatkan performa kerja, memberdayakan peran manajer dan karyawan, mengeksplorasi proses kerja yang paling efektif, serta merancang sistem pengawasan internal yang optimal untuk membantu mencapai tujuan organisasi, kebutuhan karyawan, dan kepentingan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

Ketika hukuman dan sanksi semakin ketat, rasa khawatir karyawan terhadap pelanggaran aturan perusahaan akan bertambah, sementara perilaku dan tindakan disipliner karyawan akan menurun.

7. Ketegasan

Perilaku disiplin yang baik dalam suatu organisasi juga akan muncul dari konsistensi pemimpin dalam memberikan sanksi dan menegakkan disiplin bagi karyawan yang tidak patuh.

8. Hubungan Manusia

Lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan bisa terwujud dengan membangun hubungan antar individu yang saling mendukung. Ini akan mendorong setiap orang dalam organisasi untuk mempertahankan disiplin yang baik.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan perilaku atau hasil yang dicapai. Pemilihan atau penetapan dasar untuk mengevaluasi kinerja ini mencerminkan keterbukaan dan kedailan dalam proses penilaian, sehingga karyawan merasa tidak dirugikan. Dengan adanya dasar pengukuran yang tegas, karyawan dapat menyesuaikan diri dengan kriteria evaluasi yang telah disepakati antara penilai dan karyawan yang dinilai.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam memenuhi kewajibannya (Winata, 2022: 56). Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh seseorang atau tim sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan. Kinerja karyawan mencerminkan prestasi kerja, yang mencakup jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, waktu yang dibutuhkan, kehadiran di tempat kerja, serta sikap yang bersifat kooperatif (Sunarsi, 2022: 142).

Sesuai dengan uraian tersebut, kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok sesuai dengan tugas dan kewajiban yang mereka penuhi, yang mencerminkan prestasi kerja secara keseluruhan. Hal ini meliputi aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya, kehadiran di tempat kerja, serta sikap kooperatif yang mendukung lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya mengukur menilai hasil fisik, tetapi juga integritas dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah (Bakhriansyah & Kaidah, 2024: 60) :

1. Faktor individu (*personal factor*)

Faktor individu berkaitan dengan kemampuan, semangat, kesetiaan, dan lainnya.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factor*)

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan tingkat bantuan dan petunjuk yang diberikan oleh atasan, atau manajer.

3. Faktor kelompok (*team factor*)

Faktor kelompok berpengaruh terhadap tingkat dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factor*)

Faktor sistem berkaitan dengan fasilitas perusahaan dan sistem atau prosedur kerja yang berlaku saat ini.

5. Faktor situasi (*situasional factor*)

Pertimbangan situasional berkaitan dengan perubahan dan tekanan lingkungan, baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar.

2.1.3.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya adalah (Candana & Ali, 2024: 7):

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja dinilai dari cara pegawai merasa tentang hasil kerja mereka dan seberapa baik tugas tersebut sesuai dengan bakat dan kemampuan mereka.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil yang dikerjakan, yang bisa diukur dengan jumlah unit atau banyaknya siklus kegiatan yang selesai.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang ditentukan, sebagaimana dinilai dari koordinasi produk akhir serta pengoptimalan waktu untuk kegiatan lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah kemampuan organisasi dalam menggunakan mengelola sumber daya, termasuk tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku, seefisien mungkin untuk meningkatkan kinerja setiap unit dalam mengelola sumber daya tersebut.

5. Kemandirian

Kemandirian adalah sejauh mana seorang pegawai mampu melakukan tugasnya dengan baik.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Pada tabel 2.1 dapat dilihat beberapa hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menggunakan variabel-variabel yang sama, dan data tersebut dijadikan acuan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Salwa Nurina, Irwin Sukrisno Sugeng (2024). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Raffael Global Mandiri"	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan.	-	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	Fathan Arif (2021). <i>"The Influence Of Transformasional Leadership, Discipline, Productivity On Employee Performance"</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel produktivitas	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Fatma Aisyah Syahira, Murniyati (2026). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gasol Pertanian Organik"	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	-	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Suprianto, Bambang Purnomo Yanuarso (2025). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Media Pandu Bangsa Jakarta Selatan"	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	-	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Arman Syarif, Khairul Riza (2022). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau"	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja	Terdapat variabel komunikasi	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kadek Ary Dwipayana, Nengah Sudja, Yenny Verawati (2022). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT Banjarangkan I Kabupaten Klungkung”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel kepuasan kerja	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Wayan Putri Suryantini, I Gede Riana, I Gusti Made Suwandana (2022). “ <i>Effect of Transformasional Leadership, Supervision, Work Discipline and Information Technology on Employee Performance</i> ”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel pengawasan, teknologi informasi	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Mutiara Fani Tri Renata, M. Agus Salim, Abdullah Syakur Novianto (2023). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV. <i>Unit Clean Industry</i> Pasuruan)”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel motivasi kerja	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.
9	Amir Syarifudin, Sri Widodo (2023). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota BAIS TNI”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja	Terdapat variabel lingkungan kerja	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
10	Gerry Edvieda Athaufal Putra Purnomo (2023). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel etos kerja	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Karyawan Pada PT. Sarana Surya Sakti”			kinerja karyawan.
11	I Made Arya Kresna, Anak Agung Dwi Widyani, Tiara Carina (2024). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Sumber Rejeki”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel komunikasi	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12	Saharso, Muhammad Fadjri Fadilah (2024). “ <i>The Influence of Transformasional Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance</i> ”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
13	Retno Ayu Puspita, Lucy Warsindah (2021). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sekretaris Daerah Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Mamuju”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja karyawan	Terdapat variabel budaya organisasi	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
14	Ni Kadek Ayu Ningsih, Gde Bayu Surya Parwita, Putu Agus Eka Rismawan (2022). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kab. Badung”	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja	Terdapat variabel komitmen organisasi	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
15	Prasojo Eko Pandi (2025).	Terdapat variabel kepemimpinan	-	Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)”	transformasional, disiplin kerja, kinerja		bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berepengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu komponen penting adalah manajemen sumber daya manusia dan perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Karena sumber daya manusia merupakan aset terpenting suatu perusahaan, maka para karyawannya harus memiliki atribut yang baik agar dapat memberikan kinerja terbaik. Kinerja karyawan yang optimal akan membantu bisnis mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan karyawan yang bekerja dalam lingkungan kepemimpinan transformasional yang efektif.

Dengan mempertimbangkan betapa pentingnya memiliki tempat kerja yang mendorong kinerja terbaik dari para karyawan, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi faktor kunci keberhasilan pengelolaan sumberdaya manusia. Salah satu jenis kepemimpinan yang telah berhasil dengan baik mengembangkan potensi karyawan dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi adalah pendekatan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mendorong dan menginspirasi para pekerja untuk menghasilkan hasil yang lebih besar dengan memiliki visi yang jelas, komunikasi yang efektif, serta memberikan dukungan emosional (Daeli, 2024). Mencapai tujuan jangka pendek bukanlah prioritas utama para pemimpin transformasional, seperti target penjualan harian atau bulanan, tetapi juga pada

pengembangan individu karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka. Dalam konteks perusahaan ritel, seperti *mall* modern, di mana pelayanan pelanggan dan pengalaman berbelanja sangat penting, peran kepemimpinan transformasional menjadi sangat krusial dalam menciptakan tempat kerja yang kreatif dan dinamis.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berinovasi dan berpikir secara kreatif, serta memberi mereka keleluasaan untuk mencari ide-ide baru yang bisa meningkatkan kualitas layanan, penataan produk, atau interaksi dengan pelanggan. Selain itu, para pemimpin transformasional membina hubungan yang erat dengan anggota staf, yang pada akhirnya menumbuhkan rasa loyalitas dan kepercayaan timbal balik yang kuat. Hal ini membuat karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen dengan visi serta tujuan perusahaan. Sebagai hasilnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan kesejahteraan karyawan di samping membantu bisnis mencapai tujuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja seluruh organisasi. Di dalam industri ritel yang sangat kompetitif dan fokus pada pengalaman pelanggan, memiliki pemimpin yang dapat mendorong perubahan positif dan memberdayakan karyawan menjadi aset yang sangat berharga.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yang diambil oleh penulis berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Pengaruh ideal, (2) Motivasi inspiratif, (3) Stimulasi intelektual, (4) Perhatian yang individual (Azis et al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Anhara & Dalimunthe, 2025). Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa

semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Selain kepemimpinan transformasional, disiplin kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja mencerminkan sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, prosedur kerja, serta norma yang berlaku di perusahaan (Arifin & Sasana, 2022). Disiplin kerja yang baik akan menciptakan keteraturan dan kelancaran dalam proses kerja, sehingga organisasi dapat beroperasi secara optimal. Adapun indikator disiplin kerja yaitu: (1) Tujuan dan kemampuan, (2) Teladan pemimpin, (3) Balas jasa, (4) Keadilan, (5) Waskat / pengawasan melekat, (6) Sanksi hukuman, (7) Ketegasan, (8) Hubungan manusia (Sulistyaningsih, 2025: 15). Penelitian terdahulu membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Suprianto & Yanuarso, 2025). Hal ini menunjukkan tingkat disiplin kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Widodo & Yandi, 2022). Kinerja karyawan dapat berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai sejauh mana sumber daya manusia di suatu perusahaan telah berkontribusi. Suatu korporasi harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang terstruktur melalui berbagai aturan perusahaan yang dapat menyelaraskan kepentingan perusahaan dan personelnnya untuk mencapai tujuan yang optimal. Adapun indikator kinerja karyawan yaitu: (1) Kualitas kerja,

(2) Kuantitas kerja, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektivitas, (5) Kemandirian (Candana & Ali, 2024: 7).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan semakin diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Syahira, 2026). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa disiplin kerja yang baik mampu meningkatkan tanggung jawab dan kepatuhan karyawan dalam melaksanakan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional berperan dalam memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dalam suatu perusahaan berlangsung dengan baik dan berada pada tingkat yang tinggi, maka hal itu akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Kualitas kepemimpinan yang menginspirasi dan mampu melakukan perubahan, bersamaan dengan ketaatan serta etos kerja disiplin karyawan, menciptakan suasana kerja yang mendukung, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja (Mu'minah & Raden, 2025).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan teori-teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramuniaga bagian *fashion Mall* Plaza Asia Tasikmalaya.
- H2 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramuniaga bagian *fashion Mall* Plaza Asia Tasikmalaya.