

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN FPG INSURANCE

Abdul Rizal Umaternate Dan Farida Elmi

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

rizal.umaternate@yahoo.com; farida.elmi@mercubuana.ac.id

Abstract. The main issue in this study is the inefficiency of transformational leadership style which applied at FPG Insurance, it marked with the decreasing of the employee performance. This is thought to have been caused by low work discipline and bad work placement. This study is using qualitative research method with quantitative approach, the population is the whole employee of FPG Insurance which is 100 people, sampling method is using sensus with the sample as much 100 people. The method used in this study is a multiple regression analysis. It aims to examine the effect of three independent variables on a dependent variable. This method is used to get valid and reliable data, so it can be used to understand, solve and anticipate problems in the organization. transformational leadership style, work discipline and work placement together have significant effect on the employee performance in FPG Insurance. The conclusion is transformational leadership style, work discipline and work placement is empirically contributes to the employee performance results simultaneously and partially. Researcher recommend to the company to improve on transformational leadership style, work discipline, work placement and make a deeper research about employee performance.

Keyword: Transformational Leadership Style, Work Discipline, Work Placement, Employee Performance.

Abstrak. Masalah utama dalam penelitian ini adalah kurang efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang berlaku di FPG Insurance yang ditandai dengan masih rendahnya kinerja pegawai. Hal ini juga diduga disebabkan oleh disiplin kerja yang rendah dan penempatan kerja yang kurang tepat. Jenis penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, populasi adalah keseluruhan pegawai di FPG Insurance sejumlah 100 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dan ditentukan sampel sebesar 100 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hal ini bertujuan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan hasil data yang valid dan reliabel yang dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam organisasi. Melalui hasil analisis data diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan FPG Insurance. Kesimpulannya gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja secara empiris memvawa pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan simultan. Untuk itu disarankan kepada perusahaan agar lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja serta melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral didalam perusahaan (FPG Insurance), agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Kinerja yang baik adalah kinerja

yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Didalam perkembangannya, pimpinan perusahaan dituntut untuk mampu membawa bawahannya agar tetap waspada terhadap masa depan, karena dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik, karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan yang diukur dengan kinerja karyawan dalam perusahaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat menghasilkan tingkat disiplin kerja yang tinggi di dalam diri setiap bawahan. Karena disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat pada umumnya.

Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dewasa ini kebanyakan perusahaan melakukan pengadaan (*recruitment*) karyawan melalui sistem kedekatan (*Nepotisme*) dan juga melalui sistem sogokan (*Kolusi*). Artinya pihak perusahaan tidak memperhatikan latar belakang tingkat pendidikan, pengalaman, kesehatan fisik dan mental dan usia dari calon karyawan. Jika perusahaan menempatkan karyawan pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja karyawan tidak maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Jika penempatan kerja karyawan sesuai dengan keahliannya maka kinerja karyawan akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Didalam menempatkan seseorang pada suatu organisasi/bidang tugas atau jabatan tertentu hal-hal yang harus mendapatkan perhatian adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, hal ini terkandung makna adanya syarat pembinaan karier yang sehat yang mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pangkat/golongan, masa kerja, maupun syarat-syarat lainnya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Semua itu bertujuan agar kemampuan dan keahlian yang dimiliki seorang karyawan sesuai dengan tuntutan tugas atau jabatan, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif, berprestasi tinggi dan dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut bukannya tanpa alasan, karena setiap individu memiliki pengalaman, bakat, dan minat yang berbeda. Agar individu tersebut dapat diperdayakan secara optimal, maka mereka harus ditempatkan pada tempat yang tepat.

Berdasar pada uraian di atas, maka untuk menyempurnakan penelitian, penulis melampirkan data sekunder berupa tabel dan grafik yang diperoleh dari *HR Department* perusahaan FPG Insurance, dimana data ini menyatakan bahwa selama tahun 2015 dan 2016 terdapat karyawan FPG Insurance yang sering terlambat tiba di kantor, yang akhirnya menyebabkan tingkat kinerja karyawan menurun. Tabel berikut ini akan menampilkan jumlah karyawan FPG Insurance yang pada periode 2015 – 2016 tiba dikantor melebihi batas toleransi yang telah ditentukan atau tiba dikantor melebihi dari pukul 08.00 WIB.

Tabel 1. Data Karyawan Terlambat Masuk

Masa Kerja	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des	Total
2015	26	22	30	20	33	42	31	35	25	37	26	29	369
2016	30	15	35	27	45	40	28	40	32	40	25	32	389

Sumber : Data Internal *HR Department* FPG Insurance (2016).

Berdasarkan data dari tabel 1. terlihat bahwa masih banyak karyawan FPG Insurance yang tidak mematuhi peraturan perusahaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan, dimana juga membuktikan masih kurangnya tingkat kedisiplinan dalam diri. penulis juga melihat bahwa usaha perusahaan ini dalam meningkatkan kinerja karyawan belum memberikan dampak yang signifikan. Berdasarkan data pendukung yang diterima dan Pra survey yang dilakukan di *FPG Insurance*, ditemukan fenomena sebagai berikut :

- (a) Kurangnya rasa hormat terhadap pimpinan, rendahnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, misalnya selalu meninggalkan ruang kerja sehingga kegiatan selalu terganggu.
- (b) Tidak mematuhi jam kantor, datang ke kantor terlambat, berlama - lama diluar di waktu istirahat dan pulang lebih awal.
- (c) Dikarenakan penempatan kerja yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan, *skill* dan pengalaman kerja, seringkali pegawai salah dalam mengerjakan tugasnya, sehingga pekerjaan yang seharusnya telah selesai harus diulang kembali, hal ini yang juga menyebabkan karyawan menjadi malas masuk kantor tepat waktu bahkan tidak mau masuk ke kantor karena takut akan pekerjaan yang dianggap oleh karyawan tersebut terlalu berat untuk dikerjakan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyadari bahwa untuk mempertahankan eksistensi perusahaan sangat dibutuhkan seorang pemimpin perusahaan yang dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dengan baik, sehingga bisa menjadi panutan karyawan dalam bekerja.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan apakah gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang ini, penulis memutuskan perlu dilakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan FPG Insurance.

KAJIAN TEORI

Jika gaya kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Gaya kepemimpinan transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda.

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013: 313) gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi

Olehnya menurut Burns (1978) dalam Sedarmayanti (2010: 183) Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah dua sisi yang berlawanan dan tidak mungkin dimiliki secara bersamaan. Lain dengan Bass yang mengatakan bahwa keduanya merupakan kontinum yang saling melengkapi, kepemimpinan transformasional tidak efektif jika tidak disertai kepemimpinan transaksional. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berbeda tetapi bukan proses eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibanding kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin efektif menggunakan kombinasi kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Menurut Lensufiie (2010: 81) kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Kepemimpinan Transformasional juga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

Bass (1990) dalam Robbins & Judge (2007: 417) mengemukakan adanya empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. *Charisma*, sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.
3. *Intellectual stimulation*, sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari suatu perspektif yang baru.
4. *Individualized consideration*, memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2009: 129) mengemukakan *Dicipline is management action to enforce organization standards*. disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Rivai (2009: 444) Disiplin kerja adalah Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kemudian menurut Mangkunegara (2009: 129-130) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi dalam dua jenis yaitu :

1. Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelanggaran kepada pelanggar.

Menurut Hasibuan (2007: 194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.
5. Waskat
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.
6. Sanksi hukuman
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.
8. Hubungan kemanusiaan
Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut Wahyudi yang dikutip Suwatno (2003: 129) dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

1. Pendidikan
Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi :
 - a. Pendidikan yang disyaratkan

- b. Pendidikan alternatif
2. Pengetahuan kerja
Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja
Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu :
 - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
 - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
 - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.
4. Pengalaman kerja
Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :
 - a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
 - b. Lamanya melakukan pekerjaan

Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003: 133) maksud diadakan penempatan kerja karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003: 13) sebagai berikut :

1. Prinsip kemanusiaan
Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.
2. Prinsip demokrasi
Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
3. Prinsip *the right man on the right place*
Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip *equal pay for equal work*
Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
5. Prinsip kesatuan arah
Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
6. Prinsip kesatuan tujuan
Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip kesatuan komando
Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.
8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja
Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Istilah kinerja ialah alih bahasa dari bahasa Inggris “*Performance*” yang dapat memberikan tiga arti; prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas. Bernardin & Russel (2006:378) adalah yang pertama memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of outcomes produce on a spesific job function or activity during a specified time period*”. Kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja Menurut Mangkunegara (2009: 67), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2009: 65) Kinerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2009: 78) kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Dan mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau karyawan, yaitu: kuantitas (*input*), kualitas (*output*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefits*)

Sedarmayanti (2011: 144) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi syarat-syarat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Rivai, 2004: 309).

Rivai dan Basri (2009: 237) merumuskan ada tiga ketetapan dasar fundamental menjelaskan kebanyakan tingkah laku karyawan dan alasan perusahaan gagal memperoleh hasil yang diinginkan. Tiga ketetapan dasar itu adalah sebagai berikut:

1. *Performance/ reward disconnect*

Banyak karyawan yang gagal untuk bekerja sepenuhnya dikarenakan tidak berhubungannya antara kinerja karyawan dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk memperbaiki kinerja perusahaan, hubungan langsung harus tercipta antara kinerja yang diinginkan dan penghargaan yang didapat.

2. *Performance whitewashing*

Faktor lain yang mendukung ketidaktepatan kinerja terjadi ketika atasan memperlakukan semua hasil kinerja secara sama dan gagal untuk berhubungan, dimana hasil adalah faktor yang paling penting.

3. *Inspection failure*

Kegagalan pihak manajemen untuk menilai kinerja karyawan. Kesalahan untuk meletakkan prioritas untuk mengevaluasi kinerja dengan pekerjaan lainnya. Karyawan harus mengetahui hal-hal penting tentang perusahaan dan memahami akan adanya penilaian untuk setiap hasil kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2009: 69) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2. Kualitas kerja yang meliputi output rutin, serta output non rutin (ekstra)
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya meliputi intruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan serta kerja sama.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sesuai dengan pendapat Davis (1964: 484) yang dikutip oleh Mangkunegara (2009: 67) sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ dirata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

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

3. Sikap mental

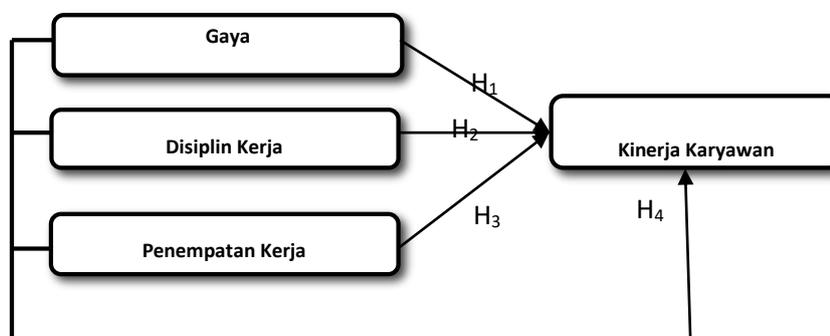
Sikap mental erupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Kinerja sebagai tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan *output* yang dihasilkan kongruen dengan tujuan organisasi (Susilo, 2007: 30), oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja yang dilakukan oleh pekerja.

Menurut Gomes (2003: 134) pengukuran terhadap kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut :

- Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- Dependability* : kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Rangkuman Penulis (2016)

Hipotesis Penelitian. Berdasarkan uraian rumusan masalah, telaah pustaka, dan kerangka pemikiran yang ada maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di *FPG Insurance*.
- H₂ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di *FPG Insurance*
- H₃ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di *FPG Insurance*
- H₄ : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di *FPG Insurance*.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang hasilnya kemudian diolah melalui program SPSS untuk mengetahui hubungan antar variabel yang ada. Metode tersebut digunakan untuk menguji hubungan antara tiga variabel bebas dan satu terikat.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi perihal data penelitian. Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini.

Dalam hal ini penelitian menggunakan 3 (tiga) variabel bebas (*independent*) yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja, Penempatan Kerja dan 1 (satu) variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan di perusahaan FPG Insurance, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di *FPG Insurance* yang berjumlah 100 karyawan. Dalam penelitian ini sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan metode sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 100 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tiap bagian *FPG Insurance*.

Pengujian Instrumen. Sebelum suatu kuesioner yang merupakan instrumen dalam penelitian digunakan secara luas terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap 30 responden untuk mengukur reliabilitas dan validitas dari alat ukur tersebut. Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui apakah semua pernyataan (instrumen) penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid. Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *construct validity* yaitu mencakup pemahaman argumentasi teoritik yang melandasi pengukuran yang diperoleh. Pendekatan yang dilakukan adalah menghubungkan suatu konstruk yang diteliti dengan konstruk lainnya yang dibentuk dari kerangka teoritik. Dari tabel r, untuk $df = \text{jumlah kasus}$, atau untuk kasus ini $df = 30$ dan tingkat signifikan 5% terdapat angka 0.361 di mana r hasil untuk tiap item (variabel) bisa dilihat pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*. Jika r hasil positif, serta $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid. Jika r hasil tidak positif, serta $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka butir atau variabel tidak valid. Hasil yang didapat adalah, seluruh butir pernyataan memiliki r hitung bernilai positif dan lebih besar dari 0,361 sehingga dapat dikatakan valid.

Uji reliabilitas berkaitan dengan dengan konsistensi, akurasi dan prediktabilitas suatu alat ukur. Menurut Hair (2010: 3) "...reliability extent to which a variables is consistent in what it is intended to measure". Coefisient *reliability* diukur dengan menggunakan *Cronbach's alpha* bagi setiap variabel. Menurut Hair (2010: 92) pengukuran reliabilitas ini berkisar antara 0 sampai 1, berdasarkan hasil yang didapat terlihat bahwa nilai *cronbach alpha* seluruh variabel berkisar antara 0 sampai 1, dengan demikian keseluruhan item dalam instrumen pengukuran dapat dinyatakan *reliable*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis. Dalam Penelitian ini dilakukan Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Penempatan Kerja serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Analisa Koefisien Determinasi Berganda. Analisa koefisien determinasi berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Penempatan Kerja serta Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2. Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.800	.794	3.614

a. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja

Sumber : *Output SPSS v20 (2017)*

Berdasarkan Tabel 2. dengan melihat angka *Adjusted R Square* sebesar 0,794 Angka *Adjusted R Square* disebut juga sebagai Koefisien Determinasi Berganda. Besarnya angka Koefisien determinasi berganda 0,794 atau sama dengan 79,4%. Angka tersebut berarti bahwa. Dapat disimpulkan bahwa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Penempatan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan sebesar 79,4%. Sedangkan sisanya, yaitu 20,6% (100% - 79,4%), dapat dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya. Dalam kasus di atas berarti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diprediksi semakin mengecil. Hal ini bermakna bahwa variabel-variabel yang dipilih sudah tepat.

Analisa Koefisien Regresi Berganda. Bagian ini menggambarkan persamaan regresi untuk mengetahui angka konstanta dan uji hipotesis signifikansi koefisien regresi.

Tabel 3. Analisa Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.113	2.410		-.047	.963
1					
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.380	.078	.359	4.861	.000
Disiplin Kerja	.170	.082	.183	2.068	.041
Penempatan Kerja	.457	.076	.443	6.020	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : *Output SPSS v20 (2017)*

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20 diperoleh bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3$$

$$Y = -0.113 + 0.380 X_1 + 0.170 X_2 + 0.457 X_3$$

- 1) Dari Tabel 3. terlihat bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance adalah searah (positif), hal tersebut ditunjukkan pada koefisien regresi atau nilai b_1 dalam persamaan regresi tersebut yang menunjukkan angka positif sebesar 0.380 yang mengandung arti bahwa setiap ada peningkatan Gaya Kepemimpinan Transformasional akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan di FPG Insurance sebesar 38,0%. Demikian pula sebaliknya, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional mengalami penurunan maka kinerja karyawan di FPG Insurance akan ikut mengalami penurunan sebesar 38,0%.
- 2) Dari Tabel 3. terlihat bahwa pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance adalah searah (positif), hal tersebut ditunjukkan pada koefisien regresi

atau nilai b_2 dalam persamaan regresi tersebut yang menunjukkan angka positif sebesar 0,170 yang mengandung arti bahwa setiap ada peningkatan Disiplin Kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan di FPG Insurance sebesar 17,0%. Demikian pula sebaliknya, jika Disiplin Kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawan di FPG Insurance akan ikut mengalami penurunan sebesar 17,0%.

- 3) Dari Tabel 3. terlihat bahwa pengaruh Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance adalah searah (positif), hal tersebut ditunjukkan pada koefisien regresi atau nilai b_3 dalam persamaan regresi tersebut yang menunjukkan angka positif sebesar 0,457 yang mengandung arti bahwa setiap ada peningkatan Penempatan Kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan di FPG Insurance sebesar 45,7%. Demikian pula sebaliknya, jika Penempatan Kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawan di FPG Insurance akan ikut mengalami penurunan sebesar 45,7%.
- 4) Dari Tabel 3. terlihat nilai koefisien a (*intercept*) adalah sebesar -0.113 yang mempunyai arti apabila tidak terdapat Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Penempatan Kerja ($X_1, X_2, X_3 = 0$), diperkirakan kinerja karyawan di FPG Insurance sebesar -0.113.

Uji Hipotesis F-test. Adapun pengaruh semua variabel bebas (independen variables) terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai yang signifikan. Hal ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Penempatan Kerja sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Tabel 4. Uji F

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5015.253	3	1671.751	127.970	.000 ^b
	Residual	1254.107	96	13.064		
	Total	6269.360	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Penempatan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja

Sumber : *Output SPSS v20* (2017)

Dari Tabel 4. diketahui besar F hitung = 127.970. Jika dibandingkan dengan nilai F tabel dengan menggunakan probabilitas 0,5 maka diketahui nilai F tabel = 0,05 (k-1) . (n-k) = 0,05 (4-1) . (100-4) = 2,699. Maka dapat diketahui bahwa F hitung lebih besar dari F table atau 127.970 > 2,699 atau H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja serta Penempatan Kerja secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan FPG Insurance.

Pembahasan

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hal ini terbukti dengan H_0 ditolak dan H_a diterima atau t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($13,045 > 1,661$). Dari keterangan di atas dapat diinterpretasikan kondisi pada saat penelitian bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Gaya Kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja.
2. Dari hasil pengujian hipotesis yang kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hal ini terbukti dengan H_0 ditolak dan H_a diterima atau t_{hitung} lebih besar

dari t_{tabel} ($13.665 > 1,661$). Dari keterangan di atas dapat diinterpretasikan kondisi pada saat penelitian bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hasil di atas membuktikan bahwa Disiplin kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju, karena karyawan yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna. Tetapi dalam jangka waktu tertentu karyawan akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik.

3. Dari hasil pengujian hipotesis yang ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hal ini terbukti dengan H_0 ditolak dan H_a diterima atau t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($14.424 > 1,661$). Dari keterangan di atas dapat diinterpretasikan kondisi pada saat penelitian bahwa Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hasil ini membuktikan bahwa Proses penempatan kerja merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Hal ini terbukti dengan H_0 ditolak dan H_a diterima atau f_{hitung} lebih besar dari f_{tabel} ($127.970 > 2,699$). Dari keterangan di atas dapat diinterpretasikan kondisi pada saat penelitian bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di FPG Insurance. Dimana kinerja karyawan pada dasarnya terbentuk setelah karyawan merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan karyawan belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja karyawan akan sulit terbentuk.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan analisa data yang sudah dilakukan, maka kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis regresi menunjukkan Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance di mana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($13,045 > 1,661$) atau hipotesis penelitian H_1 diterima, nilai *r-square* menunjukkan kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,635.
2. Dari hasil pengujian hipotesis regresi menunjukkan Terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance di mana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($13.665 > 1,661$) atau hipotesis penelitian H_2 diterima, nilai *r-square* menunjukkan kontribusi Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,656.
3. Dari hasil pengujian hipotesis regresi menunjukkan Terdapat pengaruh antara Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance di mana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($14.424 > 1,661$) atau hipotesis penelitian H_2 diterima, nilai *r-square* menunjukkan kontribusi Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,680.
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis regresi antara Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Penempatan Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di FPG Insurance dimana F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($127.970 > 2,699$) atau hipotesis penelitian H_4 diterima, nilai *adjusted R square* pada *tabel summary* menunjukkan kontribusi Gaya kepemimpinan transformasional, Disiplin Kerja dan Penempatan Kerja sebesar 0,800 sehingga dapat

disimpulkan bahwa pengaruh antara Gaya kepemimpinan transformasional, Disiplin Kerja dan Penempatan Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 80,0%.

Saran. Berdasarkan kesimpulan yang sudah dijelaskan di atas, maka saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagi perusahaan

- a. Agar dilakukan peningkatan dari segi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja dengan melakukan riset tentang Kinerja Karyawan dan melakukan penelitian yang lebih akurat lagi.
- b. Melakukan riset tentang Kinerja Karyawan dengan lebih lanjut, karena masih ada variabel lain yang belum dapat dijelaskan dalam penelitian ini.
- c. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya obyek penelitian tidak hanya satu perusahaan saja. Akan tetapi obyek penelitian bisa diperluas pada beberapa perusahaan dengan responden yang lebih banyak. Dengan demikian hasilnya kemungkinan akan lain dan akan lebih menggambarkan Kinerja Karyawan.

Bagi akademisi

- a. Bagi pihak yang ingin melakukan penelitian yang sejenis, disarankan untuk meneliti variabel – variabel lain selain Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Penempatan Kerja.
- b. Lebih teliti lagi dalam penentuan teori dan pembuatan kuesioner, agar lebih baik lagi dalam hasil penelitian.
- c. Untuk memperkuat hasil penelitian serupa dianjurkan menambah sampel dan menjelaskan proses pengisian kuesioner dan mendampingi responden ketika mengisi kuesioner tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Anikmah. (2008). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT.Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Apridayanti. (2012). “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara”. *Tesis*. Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana. Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai. Bandar Lampung.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bernardin dan Russel. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh: Bambang Sukoco. Bandung : PT. Armico.
- Davis, Keith dan John W., Newstorm. (2006). *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Cardoso Gomes, Faustino. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan keempat, Andi Offset, Jakarta.
- Carudin. 2011. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Thesis*, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Currie, Graeme dan Lockett Andy. (2007). “*Distributing Leadership in Health and Social Care : Concertive, Conjoint or Collective?*”. *Jurnal Manajemen Internasional*, Volume.13,No,3,Hal 286–300.
- Hair, et al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi : PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Iskandar. (2012). “Hubungan Penempatan Pegawai Dan Kompetensi Jabatan Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Provinsi Lampung”. *Tesis*. Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana. Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai. Bandar Lampung.
- Jackson, et al. (2011). *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western Cengage Learning
- Kartini, Ai. (2009). “Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra International TBK. Toyota Sales Operation (AUTO

- 2000) Cabang Pasteur Bandung”. Tugas Akhir. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Komputer Indonesia.
- Koesmono, Teman. (2005). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.VII, No.2, ISSN 1411 – 1438.
- Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa*. Erlangga.
- Mahendra, Kadek Manik Oko dan Mujiati Ni Wayan. (2010). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Arma Museum And Resort”. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 10, 2015 : Hal 3172 – 3197.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marihot T. E Hariandja. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson. (2012), *Human Resource Management : Manajemen sumber daya manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Thoha. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen*, Devisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Muslim, dkk. (2007). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe”. *Tesis*. Magister Manajemen. Program Pascasarjana. Universitas Sumatera Utara.
- Pujiyanti. (2012). “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Ciamis”. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, Vol.II, No,2, Hal 184 – 207.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior Edition 12*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2009). *Manajemen Edisi Ke Delapan/Jilid 1, Cetakan II*. Jakarta: PT Indeks.
- Sedermayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Cetakan kelima). Bandung : PT. Refika Aditama.
- Septiana, Roslena. (2013). “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Wonosari”. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. Vol.II,No,1, Hal 107 – 118.^[1]_[SEP]
- Simamora. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Adi Citra Karya Nusa
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung
- Sukardi. (2009). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemasalahan terhadap Prestasi Kerja Petugas Penyuluh Lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak”. *Tesis*. Program Pascasarjana. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Sukendar, Iman. (2007). “Pengaruh Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan”. *Tesis*. Program Pascasarjana. Program Magister Administrasi Publik. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Suwatno. & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Tukijan dan Harnoto. (2012). “Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Berimplikasi Pada Kinerja^[1](Studi Faskel Ekonomi Pnpm Mandiri Perkotaan Di Jawa Tengah)”. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*. Vol.XIX, No,33.
- Utomo, Bangun Prajadi Cipto. (2008). “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta” *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta* Vol.1,No,1, ISSN : 2355-5009.
- Veithzal, Rivai, & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk. Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yukl. A. Gary. (2010). *Leadership In Organizations*, Seventh Edition, New Yersey, Prentice Hall.