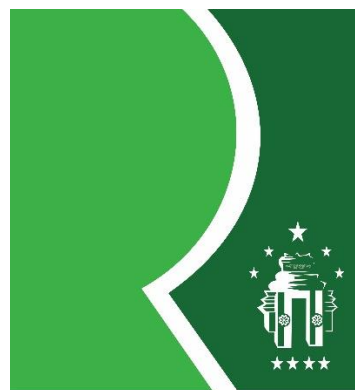


**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA MASA PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS PADA CABANG DINAS KEHUTANAN WILAYAH MALANG)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun Oleh:

DIAN NOKALIA

(1861201040)

**PROGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT**

MALANG

2022

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA MASA PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS PADA CABANG DINAS KEHUTANAN WILAYAH MALANG)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun Oleh:

DIAN NOKALIA

(1861201040)

**PROGAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG**

2022

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi COVID-19 Studi Kasus pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang.

Disusun Oleh : Dian Nokalia

NIM : 1861201040

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan

di depan tim penguji

Malang, 07 Juni 2022

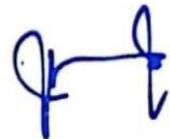
Mengetahui & Menyetujui

Kaprodi,



Adita Nafisa, S.E., M.M
NIDN. 0724068802

Pembimbing,



Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc
NIDN. 0715069004

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : RABU
TANGGAL/JAM : 15 JUNI 2022/ 08.00-10.00 WIB
JUDUL : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA CABANG DINAS KEHUTANAN WILAYAH MALANG)

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Sinollah, S.Sos., M.AB
NIDN. 07200574001

PENGUJI UTAMA



Niki Puspita Safi, S.Pd., M.M
NIDN. 0721088801

ANGGOTA




Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc
NIDN. 0715069004

ANGGOTA

MENGESAHKAN,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Raden Rahmat Malang
Dekan,




M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901

Skripsi ini saya persembahkan kepada

Orang tua tercinta

Yang telah mendidik dan membesarkan saya dengan kasih sayang serta ketulusan sehingga saya bisa meraih pendidikan yang tinggi hingga sejauh ini.

Terima kasih atas do'a dan dukungan yang kalian berikan pada saya sehingga saya bisa menyelesaikan laporan skripsi ini dengan lancar.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 3 Juni 2022
Yang menyatakan,



Dian Nokalia

ABSTRAKSI

Dian Nokalia. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi COVID-19 pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang (Pembimbing: Erna Resmiatini, S.M.B., M. Sc).

Pandemi COVID-19 yang terjadi di Indonesia mengakibatkan pemerintah menghimbau masyarakat untuk menghentikan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan diluar rumah. Salah satunya yaitu pemerintah menetapkan kebijakan *Work From Home* (WFH) bagi pegawai yang bekerja dalam organisasi atau perusahaan untuk meminimalisir penyebaran virus COVID-19 tersebut. Sehingga, pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan harus melaksanakan pekerjaannya didalam rumah sesuai dengan anjuran pemerintah selama masa pandemi. Hal ini tentunya menjadikan semua kegiatan yang dilakukan dalam organisasi tersebut menjadi terhambat karena organisasi tidak dapat melakukan kegiatan seperti biasanya dimana pegawai yang selalu bekerja dalam organisasi tersebut, harus melaksanakan pekerjaannya didalam rumah akibat pandemi. Sehingga, kegiatan organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Mengingat pegawai merupakan unsur utama dalam sebuah organisasi, dimana organisasi tersebut tidak dapat berjalan tanpa adanya pegawai. Sehingga, peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan demi keberlangsungan organisasi terutama pada saat pandemi ini.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai tentunya banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang. Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 39 orang yang merupakan pegawai yang bekerja di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang dengan teknik pengampilan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y) dan disiplin kerja (X2) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y). Selanjutnya kepemimpinan transformasional (X1) dan disiplin kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, dan Pandemi COVID-19*

ABSTRACT

Dian Nokalia. 2022. *The Influence Of Transformational Leadership and Work Discipline On Employee Performance During The Covid 19 Pandemic at Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang (Mentor: Erna Resmiatini, S.M.B., M. Sc).*

The COVID-19 pandemic that occurred in Indonesia resulted in the government urging the public to stop activities or activities carried out outside the home. One of them is that the government establishes a Work From Home (WFH) policy for employees who work in organizations or companies to minimize the spread of the COVID-19 virus. So, employees in an organization or company must carry out their work at home in accordance with government recommendations during the pandemic. This of course makes all activities carried out within the organization hampered because the organization cannot carry out activities as usual where employees who always work in the organization must carry out their work at home due to the pandemic. Thus, organizational activities cannot run as they should. Given that employees are the main element in an organization, where the organization cannot run without employees. Thus, improving employee performance is very much needed for the sustainability of the organization, especially during this pandemic.

In improving employee performance, of course, there are many factors that can affect employee performance. The purpose of this study was to determine how the influence of transformational leadership style and work discipline on employee performance at the Malang Regional Forestry Service Branch. This research design uses quantitative research with data collection methods using questionnaires, interviews and documentation. The population used in this study were 39 people who are employees who work at the Malang Regional Forestry Service Branch with a sampling technique using saturated samples. The data analysis method used is descriptive statistical analysis, validity test, reliability test, classical assumption test, t test, F test and coefficient of determination test.

The results of this study indicate that transformational leadership (X1) has a positive effect on employee performance (Y) and work discipline (X2) has a positive effect on employee performance (Y). Furthermore, transformational leadership (X1) and work discipline (X2) simultaneously have a significant positive effect on employee performance (Y) at the Malang Regional Forestry Service Branch.

Keywords: Transformational Leadership, Work Discipline, Employee Performance, and the COVID-19 Pandemic

KATA PENGANTAR

Puji syukur Allhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi COVID-19” (Studi Kasus Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang).

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian laporan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada mahasiswa yang melaksanakan skripsi.
2. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mengarahkan dan mendukung saya dalam melaksanakan skripsi.
3. Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M selaku Ketua Progam Studi Manajemen yang telah memberi arahan dan dukungan terhadap pelaksanaan skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
4. Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc selaku pembimbing yang telah memberikan seluruh tenaga, ilmu pikiran dan persetujuannya untuk membimbing dan membantu menyelesaikan penyusunan laporan skripsi saya dari awal hingga akhir.
5. Bapak/ibu penguji yang telah memberikan waktunya untuk memberikan arahan dan masukan kepada saya.

6. Bapak/Ibu dosen Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dedikasinya untuk menyalurkan ilmunya selama perkuliahan.
7. Pimpinan Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang beserta seluruh karyawan yang telah memberikan izin, bantuan dan ikut berperan dalam penelitian skripsi yang saya lakukan.
8. Sujud dan terima kasih yang dalam saya persembahkan kepada orang tua tercinta, atas dukungan dan semangat yang diberikan kepada saya, serta do'a sehingga saya dapat melaksanakan skripsi dengan lancar.
9. Teman-teman mahasiswa seperjuangan di prodi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang selalu menyemangati satu sama lain.

Serta tidak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang belum sempat penulis cantumkan nama dalam laporan skripsi ini atas dukungan, do'a dan bantuannya.

Malang, Februari 2022



Dian Nokalia

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
TANDA PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAKSI	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Empiris.....	8
2.2. Kajian Teori.....	12
2.2.1 Kinerja Pegawai.....	12
2.2.2 Kepemimpinan.....	16
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional	17
2.2.4. Disiplin Kerja.....	19
2.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	21
2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pegawai	21
2.3.2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	22
2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja	23
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Rancangan Penelitian.....	25

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	25
3.3. Variabel Penelitian.....	25
3.3.1 Devinisi Operasional Variabel.....	26
3.3.2 Indikator, Variabel dan Item Penelitian.....	26
3.4. Pengukuran Variabel.....	31
3.5. Populasi dan Sampel.....	32
3.6. Sumber Data.....	33
3.7. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.8. Teknik Analisis Data.....	35
3.8.1 Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Berganda.....	35
3.8.2 Uji validitas dan Realibilitas.....	36
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	37
3.8.4 Uji Signifikasi Parsial (Uji t).....	39
3.8.5 Uji Simultan (Uji F).....	40
3.8.6 Uji Koefisien Determinasi.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Hasil Penelitian.....	42
4.1.1 Deskripsi Profil Responden.....	42
4.1.2 Distribusi Jawaban Responden.....	48
4.1.3 Hasil Analisis Data.....	52
4.2 Hasil Pembahasan.....	64
BAB V PENUTUP.....	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR TABEL

No	Keterangan	Hal
1	Perbandingan Penelitian Terdahulu	11
2	Variabel, Indikator dan Item Penelitian (X1)	29
3	Variabel, Indikator dan Item Penelitian (X2)	30
4	Variabel, Indikator dan Item Penelitian (Y)	31
5	Pengukuran Skala Likert	32
6	Deskripsi Profil Responden (Jenis Kelamin).....	43
7	Deskripsi Profil Responden (Usia).....	44
8	Deskripsi Profil Responden (Pendidikan)	45
9	Deskripsi Profil Responden (Masa Kerja).....	46
10	Deskripsi Data Demografi Dominan	47
11	Distribusi Jawaban Item Kepemimpinan Transformasional (X1).....	49
12	Distribusi Jawaban Item Disiplin Kerja (X2).....	50
13	Distribusi Jawaban Item Kinerja Pegawai (Y)	51
14	Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	53
15	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1)	54
16	Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja (X2)	55
17	Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)	56
18	Hasil Uji Reliabilitas.....	57
19	Hasil Uji Normalitas.....	58
20	Hasil Uji Multikolinieritas	59
21	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	60
22	Hasil Uji t.....	61
23	Hasil Uji F	63
24	Koefisien Determinasi	64

DAFTAR GAMBAR

No	Keterangan	Hal
1	Model Penelitian	24
2	Diagram Pie Deskripsi Profil Responden (Jenis Kelamin)	43
3	Diagram Pie Deskripsi Profil Responden (Usia)	44
4	Diagram Pie Deskripsi Profil Responden (Pendidikan).....	45
5	Diagram Pie Deskripsi Profil Responden (Masa Kerja)	46

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan sebuah hasil pencapaian kerja yang telah dilakukan oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi demi mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan sebuah tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dari pegawai dalam kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai sangat penting dalam organisasi karena berjalannya suatu organisasi tergantung dari seberapa baik kinerja pegawai dari organisasi tersebut (Gunawan, 2018).

Pandemi COVID-19 yang terjadi di Indonesia menyebabkan semua kegiatan atau aktivitas yang dilakukan masyarakat di luar rumah dihentikan. pemerintah Indonesia memberikan himbauan kepada masyarakat untuk melakukan kegiatannya didalam rumah baik bekerja, sekolah atau aktivitas lainnya. Salah satunya yang terdampak yaitu dimana pemerintah Indonesia memberikan kebijakan *Work From Home (WFH)* atau bekerja di rumah pada pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi.

Kebijakan yang diterapkan tentunya membuat suatu perubahan kinerja pegawai pada suatu organisasi baik kinerja itu menurun atau semakin membaik terhadap organisasi dikarenakan pegawai tidak dapat bekerja secara maksimal terhadap pekerjaannya. Kebijakan yang diberikan oleh pemerintah berlaku kepada semua wilayah Indonesia khususnya pada wilayah yang banyak terpapar virus COVID-19 tersebut. Salah satunya adalah wilayah kota Malang yang menerapkan kebijakan pemerintah tersebut, dimana banyak organisasi atau perusahaan yang menggunakan sistem WFH terhadap pegawai organisasi tersebut selama masa pandemi ini.

Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang, merupakan salah satu organisasi yang menerapkan sistem WFH adalah lembaga yang bergerak pada bidang pemberdayaan kehutanan yang berada di wilayah Malang. Penerapan sistem WFH yang dilakukan oleh Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang ini, berdasarkan wawancara dengan Kasubag Tata Usaha Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang Ibu Liliek Listyowati, S.P., M.Agr. bertujuan untuk menjaga karyawan agar tetap terjaga kesehatannya dan mengurangi kemungkinan tertular virus COVID-19. Mengingat pegawai merupakan sumber daya manusia yang utama dalam perusahaan atau organisasi yang memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Widaningsih, 2020).

Sistem WFH yang diterapkan di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang ini, mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya yaitu disiplin kerja. Ibu Liliek Listyowati, S.P., M.Agr. mengemukakan bahwa dengan adanya pandemi COVID-19 ini, disiplin kerja pegawai Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang menjadi berkurang, dimana tidak sedikit dari pegawai Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang yang kurang akan kesadarannya terhadap peraturan disiplin kerja. Sehingga, tidak sedikit dari pegawai memanfaatkan waktu WFH yang diterapkan oleh organisasi tidak digunakan untuk bekerja tetapi dipergunakan untuk bersantai dan berpergian oleh pegawai.

Mengingat Disiplin kerja merupakan ketaatan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai peraturan yang telah ditentukan, setiap pegawai dituntut untuk patuh terhadap peraturan yang telah dibuat organisasi demi keberlangsungan organisasi tersebut. Pegawai yang bekerja sesuai peraturan dan menjalankan semua tugas dan kewajiban dengan baik, tentunya akan memberikan hasil yang baik pula (Hafidah & Gustini, 2021).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang akibat pandemi ini, WFH yang diterapkan tentunya menyebabkan perubahan kinerja pegawai secara tidak terencana. Perubahan kinerja yang terjadi adalah menurunnya kinerja pegawai karena tidak dapat memaksimalkan kinerjanya pada organisasi dan kedisiplinan kerja yang menurun. Unsur yang paling penting dalam organisasi adalah perubahan individu yaitu pegawai. Perubahan yang terjadi pada pegawai tentunya membutuhkan peran pemimpin dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi pada masa yang akan datang. Karena, pandemi yang terjadi tidak diketahui kapan akan berakhir. Sehingga, pemimpin perlu adanya menyusun strategi bagaimana cara menghadapi pandemi yang berdampak besar bagi organisasi.

Menurut Burns (1987), kepemimpinan dapat diambil satu dari dua bentuk kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns (1987) mengatakan bahwa dengan kepemimpinan transformasional, dimana para bawahan merasa percaya, kagum, patuh dan hormat kepada pemimpinnya dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang mereka inginkan sebelumnya. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional mencakup strategi perubahan yang bisa memberikan sifat kepatuhan bawahan terhadap keinginan pemimpin tetapi tidak dapat menghasilkan antusiasme dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional yang menggunakan imbalan dan hukuman digunakan sebagai strategi untuk mendapatkan pengikut, kepemimpinan transformasional justru memiliki strategi yang berbeda yaitu pemimpin menggunakan karisma dan semangatnya untuk memberikan pengaruhnya pada pengikut. Dengan gaya kepemimpinan transformasional ini, dalam meningkatkan kinerja pegawainya pemimpin tidak memerlukan banyak

biaya seperti pada kepemimpinan transaksional. Komitmen yang muncul pada pegawai bersifat mempengaruhi emosional, dan sanggup memberdayakan kemampuan karyawan serta meningkatkan hubungan interpersonal antar pegawai dan pemimpin. Tetapi, dalam penerapannya sedikit sulit karena pemimpin transformasional harus memberikan waktu dan kekuatannya untuk meyakinkan pegawainya untuk percaya pada tujuan pemimpin.

Bagi Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi memiliki proses yang sama. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Sehingga, kepemimpinan transformasional lebih efektif untuk diterapkan pada organisasi terutama pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang yang melaksanakan sistem WFH dimana pegawainya sangat membutuhkan motivasi dari pemimpin dalam menghadapi pandemi ini.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin memperhatikan dan terlibat langsung dalam pelaksanaan kerja bersama pegawainya, seperti ikut membantu para pegawai menyelesaikan tugas mereka dengan motivasi dan antusiasme yang tinggi dan selalu mengedepankan nilai kerja tim (Mondiani, 2012). Pemimpin yang memiliki karakter pemimpin transformasional mampu memberikan kesan sebagai pemimpin yang selalu mendukung dan penuh perhatian kepada bawahannya, melalui pemberian motivasi inspirasional dan kharisma. Seorang pemimpin yang berkarakter transformasional di masa pandemi lebih dipertimbangkan keberadaannya untuk membantu pegawainya agar mampu menghadapi berbagai masalah baik masalah personal maupun emosional.

Para pemimpin perlu memahami setiap masalah yang dialami oleh setiap individu dan sekaligus mampu membimbing mereka untuk mengatasinya.

Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008) bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen yaitu: 1) *idealized influence*, 2) *inspirational motivation*, 3) *intellectual stimulation*, dan 4) *individualized consideration*. Keempat komponen tersebut menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional pemimpin harus memiliki karismatik, menginspirasi dan mampu meningkatkan kecerdasan intelektual bawahan sehingga bawahan akan percaya dan yakin terhadap kepemimpinan yang dilakukannya. Sehingga, gaya kepemimpinan ini yang paling tepat digunakan oleh Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang dalam menghadapi pandemi yang terjadi saat ini.

Selain itu, disiplin kerja juga memerlukan perhatian khusus akibat adanya pandemi ini. Sehingga, kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara tidak terencana akibat adanya pandemi COVID-19 ini.

Berdasarkan kondisi pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang, sistem kepemimpinan transformasional sejalan dengan sistem kepemimpinan yang ada pada Cabang Dinas Kehutanan tersebut dimana, pemimpin selalu memotivasi para pegawainya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Serta disiplin kerja yang ada pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang mengalami penurunan akibat adanya pandemi Covid-19 ini. Pertanyaannya adalah apakah kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja ini dapat menjaga kinerja pegawai agar tetap baik?. Oleh karena itu, untuk menemukan jawabannya penulis akan melakukan sebuah penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi COVID-19 (studi kasus pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang)".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang terdapat dalam latar belakang maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang?
- b. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang?
- c. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang terdapat pada latar belakang maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang.
- b. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang.
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

a. Manfaat Secara Teoritis

Menambah pengetahuan dan wawasan bagi mahasiswa serta dapat dijadikan referensi oleh mahasiswa lainnya.

b. Manfaat Secara Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi instansi yang membutuhkan informasi atau data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Penelitian yang dilakukan tentunya membutuhkan bahan pertimbangan dan acuan sebagai sistem pendukung penelitian, oleh karena itu, penulis menggunakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti terdahulu mengenai gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu, yaitu:

Sanjaya et al (2022) dengan penelitian berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa di Tabanan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa di Tabanan. Populasi pada penelitian ini berjumlah 32 orang. Teknik analisis data yang di gunakan adalah analisis kuantitatif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Hasil uji F-test diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan $sig. 0,003 < 0,05$, ini berarti gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa di Tabanan.

(Ramadanto & Saragih, 2020) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Ikimura Indotools Center. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ikimura Indotools Center. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif

dengan metode analisis deskriptif dan teknik analisis regresi linear berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 66 orang yaitu populasi karyawan PT Ikimura Indotools Center. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ikimura Indotools Center secara parsial dan simultan.

Safitri et al (2020) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Humas dan Protokoler Provinsi Jawa Barat. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis, kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja pegawai, besaran pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial di Biro Humas dan Protokoler Provinsi Jawa Barat. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 91 orang dengan sampel jenuh. Metode analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai.

Yulianthini (2019) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Buleleng. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan *eksplanatif* yang teruji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng. Populasi penelitian ini berjumlah 90 pegawai yang dijadikan unit pengamatan. Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif dengan data primer. Teknik pengumpulan data berupa kuosioner, wawancara serta analisis jalur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Randy dkk (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan studi kasus pada Koperasi Serba Usaha Prima Mandiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 54 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik sampling jenuh jadi seluruh populasi digunakan sampel. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif persentase analisis regresi linear berganda dan koefisien determinasi dengan menggunakan SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikut merupakan tabel perbandingan mengenai penelitian terdahulu, yaitu:

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Nama	Judul	Kesamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	2022	Sanjaya et al	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa di Tabanan.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Jumlah Sampel dan Populasi data
2.	2020	Ramadanto & Saragih	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Ikimura Indotools Center.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Jumlah Sampel dan Populasi data
3.	2020	Safitri et al	pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Humas dan Protokol Provinsi Jawa Barat.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Jumlah Sampel dan Populasi data
4.	2019	Yuliathini	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Buleleng.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Jumlah Sampel dan Populasi data
5.	2019	Randy,dkk	Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan studi kasus pada Koperasi Serba Usaha Prima Mandiri	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja	Jumlah Sampel dan Populasi data

Sumber: *Data Diolah, 2022*

Dari penelitian terdahulu tersebut dapat diketahui perbedaan dan persamaan penelitian adalah sebagai berikut:

a. Persamaan

Persamaan dari semua penelitian tersebut adalah terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Perbedaan

Perbedaan dari semua penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel yang digunakan untuk menganalisis data berbeda-beda.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sebuah hasil yang diselesaikan dengan bantuan pekerja dalam pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku dalam pekerjaan tertentu. Kinerja Pegawai Menurut Robbins (2006:258), merupakan ukuran hasil kerja yang diharapkan menjadi sesuatu hal yang optimal. Kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi atau hubungan antara potensi dan motivasi. Kinerja dari pegawai bukan hanya sesuatu yang dapat dicapai melalui suatu promosi atau tekad dari perusahaan atau organisasi. Tetapi, bagaimana cara organisasi menangani dan meningkatkan kinerja pegawai agar kinerja pegawai tidak mengalami kemerosotan.

Kinerja pegawai sangat penting dalam organisasi karena berjalannya suatu organisasi tergantung dari seberapa baik kinerja pegawai dari organisasi tersebut (Gunawan, 2018). Menurut Mangkunegara (2006:66), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

Dalam pengertiannya, terdapat beberapa kriteria kinerja yang ada pada pegawai. Kriteria kinerja adalah bagian dari pengevaluasian kinerja seseorang pemimpin, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara keseluruhan, kriteria adalah

ekspektasi kinerja yang ingin dicapai oleh manusia dan kelompoknya untuk mewujudkan strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson dalam Septiana & Widjaja (2020) ada tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat berfokus kepada sifat pribadi seseorang pegawai. Loyalitas, keandalan, ketrampilan berkomunikasi, dan kompetensi adalah sifat yang banyak dinilai dalam sebuah evaluasi kinerja. Kriteria semacam ini berfokus pada bagaimana seorang individu, bukan apa yang diperoleh atau tidak diperoleh seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria tersebut sangat penting untuk pekerjaan yang membutuhkan hubungan interpersonal.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini mendapatkan pengakuan dengan semakin menekankan pada produktivitas dan daya saing global. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan sebagai alternatif daripada bagaimana sesuatu itu pernah dicapai atau diproduksi.

Tinggi dan rendahnya suatu kinerja keseluruhan yang dilakukan oleh seorang pegawai secara jujur ditentukan oleh unsur-unsur yang berpengaruh pada individu baik secara langsung atau tidak langsung. Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi
- b. lingkungan kerja
- c. budaya organisasi
- d. kepemimpinan
- e. motivasi kerja

- f. disiplin kerja
- g. kepuasan kerja
- h. komunikasi

Selain itu, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai menurut Handoko (2001:193), antara lain:

a. Motivasi

Hal yang menjadi faktor pendorong penyebab manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini berhubungan dengan sifat dasar manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam pekerjaannya.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dilakukan di lingkungan kerjanya.

c. Tingkat stres

Stres adalah kondisi kecemasan yang berdampak pada emosi, cara berpikir dan kondisi saat ini. Tingkatan stres yang terlalu tinggi dapat mengancam potensi seseorang dalam menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaannya.

d. Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta suasana dalam ruang kerja.

e. Sistem kompensasi

Kompensasi adalah imbalan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas sesuatu yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Jadi, kompensasi yang diberikan harus tepat agar karyawan lebih semangat bekerja.

f. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan adalah suatu penetapan kegiatan kerja yang ada dalam organisasi kepada seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas agar pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya (Akbar, 2018).

Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan menurut Robbins (2006:260) dalam terdapat lima indikator, antara lain:

a. Kualitas

Mengukur kinerja yang hebat dapat dilihat dari kesan pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap kompetensi dan kemampuan pegawai. Baik dan buruknya tingkat kinerja karyawan dapat menjadi pengukur kualitas kinerja karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang diukur dan dinyatakan dalam suatu frasa dari berbagai kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah suatu tingkat aktivitas yang dilakukan pada penepatan waktu tersebut, dilihat dari sudut pandang koordinasi

dengan hasil konsekuensi output dan memaksimalkan waktu yang dapat dicapai untuk kegiatan lain.

d. Efektifitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kerja.

e. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang pegawai yang akan mampu meningkatkan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerjanya. Kemandirian juga merupakan tingkat dimana seorang pegawai memiliki komitmen untuk bekerja dengan perusahaan atau organisasi dan memiliki tanggung jawab yang besar.

2.2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata *leader*, yang artinya ketrampilan setiap orang yang diakui dan berusaha memberi pengaruh kepada para pengikutnya, untuk mewujudkan apa yang menjadi visinya (Maiti & Bidinger, 1981). Sementara itu, definisi pemimpin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah orang yang memimpin. Secara umum kepemimpinan adalah suatu potensi yang ada dalam diri seseorang individu untuk berada dalam posisi mempengaruhi orang lain atau informasi pihak-pihak tertentu untuk mencapai tujuan. Jadi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi atau menginformasikan tim manusia atau pihak-pihak yang muncul sebagai pengikut dalam suatu organisasi.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, karakteristik dan kepribadian yang menjadikan ciri khas seorang pemimpin dalam berkomunikasi dengan orang lain. Kepemimpinan merupakan setiap gerak yang diambil oleh seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi dan memberi arahan terhadap individu atau kelompok yang tergabung dalam suatu organisasi dalam mencapai sebuah tujuan, (Randy et al., 2019).

Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984:46) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi karena tercapainya tujuan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan suatu cara atau strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam mengatur dan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah strategi atau cara seseorang dalam mengatur, memimpin dan mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara dan sifat tertentu untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi kepemimpinan yang digunakan dalam setiap organisasi tentunya berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Kepemimpinan yang tepat dapat mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan individu, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian. Menurut Robbins dan Judge (2008:90), kepemimpinan transformasional

merupakan pemimpin yang memberikan inspirasi kepada pegawai untuk mengedepankan kepentingan bersama mereka demi kebaikan organisasi dan memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pegawainya.

Kepemimpinan Transformasional, adalah kepemimpinan dimana pemimpin memberikan perhatiannya kepada individu, *stimulasi intelektual* serta karisma seorang pemimpin. Menurut Robbins dan Judge (2008:91) indikator dari kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan perasaan dan identitas yang kuat dari pegawai terhadap pemimpin.
- b. Perhatian Individual (*Individualized consideration*) menghadirkan pegawai dengan dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pegawainya.
- c. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) menyampaikan visi yang indah, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang akan meningkatkan kesadaran pengikut akan masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk melihat masalah dari perspektif yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional sangat mengedepankan nilai kerjasama tim dalam organisasi dan saling mempercayai satu sama lain, sehingga, Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan kepatuhan kepada atasannya, dan bawahan termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi organisasinya.

2.2.4 Disiplin Kerja

Disiplin adalah perasaan taat dan patuh terhadap norma-norma yang dijalankan merupakan tanggung jawabnya. Disiplin adalah suatu kondisi yang diciptakan dan dibentuk melalui tata cara suatu rangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, ketaatan, kesetiaan, kedamaian, ketertiban, dan ketertiban, (Yulianthini, 2019). Berkaitan dengan disiplin kerja, Siswanto (1989) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta mampu menjalankannya dan tidak menghindar dari sanksi yang diberikan jika melanggar tugas, tanggung jawab dan kewajibannya (Jufrizen & Hadi, 2021).

Dari pengertian yang disampaikan diatas, dapat diketahui bahwa disiplin kerja pada dasarnya merupakan suatu ketentuan dan peraturan yang harus dipenuhi oleh setiap anggota dalam suatu organisasi dengan sikap patuh, taat dan mendapat sanksi apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Menurut Rivai (2005:444) disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga mereka bersedia untuk bertukar perilaku, serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan perhatian dan kesediaan seseorang dalam mematuhi semua pedoman dan norma-norma sosial yang berlaku. Oleh karena itu disiplin merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan organisasi, maka pembinaan disiplin merupakan bagian penting dari organisasi karena dapat membentuk kualitas dan pribadi pegawai menjadi lebih baik. Menurut Rivai (2005:444) disiplin kerja memiliki beberapa indikator, antara lain:

- a. Kehadiran, Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan kepada peraturan kerja, Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketaatan kepada standar kerja, Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan yang yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi, Karyawan yang memiliki tingkat kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

(Ferianto, 2013) menyebutkan aspek-aspek disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kehadiran
Hadir pada waktu yang telah dijadwalkan dalam bekerja.
- b. Waktu kerja
Waktu kerja lamanya waktu dimana pegawai harus hadir untuk mulai bekerja, beristirahat dan berhenti bekerja.
- c. Kepatuhan terhadap perintah
Kepatuhan adalah seseorang yang melakukan sesuatu kegiatan yang telah dikatakan kepadanya.
- d. Kepatuhan terhadap aturan
Kebijakan yang dimiliki oleh organisasi adalah tuntutan bagi pegawai untuk dipatuhi, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar organisasi.

e. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja adalah untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih besar dan tinggi dengan upaya yang sama.

f. Pemakaian seragam Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali.

2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Pada saat pandemi ini, tentunya peran pemimpin sangat dibutuhkan oleh pegawainya dalam menghadapi sistem kerja yang baru. Karena, dengan situasi kerja yang baru ini membuat pegawai harus beradaptasi lagi dengan pekerjaan yang dia hadapi. Hal ini tentunya menyebabkan kinerja pegawai pada pada Cabang Dinas Kehutanan Wilayah Malang mengalami penurunan, karena pekerjaan yang seharusnya selesai menjadi terhambat akibat adanya pandemi dimana kinerja karyawan menjadi tidak efektif. Sehingga, peran pemimpin sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai menghadapi situasi pandemi ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Sanjaya et al (2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Ramadanto & Saragih (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki nilai motivasi yang tinggi terhadap pegawai

dalam mencapai tujuan organisasi. Dari uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai

Disiplin kerja sebagai faktor kedua yang diteliti merupakan suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Hustia, 2020).

Pegawai yang taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi dapat membentuk pribadi pegawai yang baik, sopan dan patuh. Sikap disiplin kerja tersebut, dinilai dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam organisasi (Suwanto, 2019). Sehingga, dapat dijadikan perspektif bahwa meningkatnya kualitas pegawai bisa dikatakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena kualitas pegawai merupakan salah satu indikator dari kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Safitri et al (2020) mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga dinyatakan oleh penelitian terdahulu lainnya Yuliathini (2019) yang mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

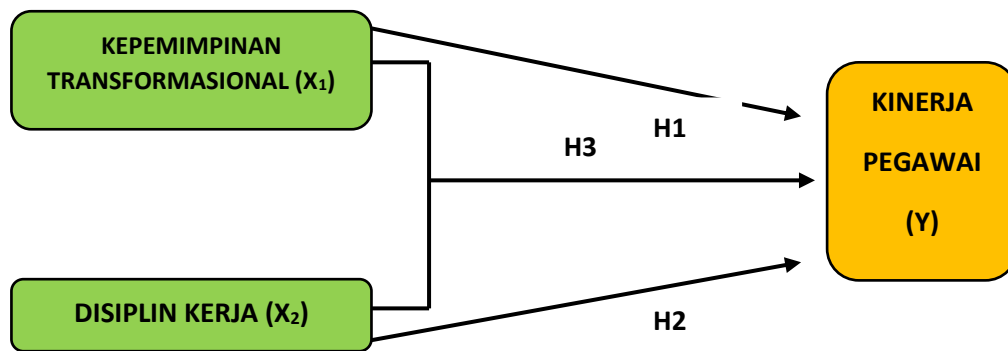
Sebagaimana telah dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan komunikasi (Siagian 2002). Diantara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Demikian juga, kepemimpinan sebagai indikator yang penting dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai juga harus diperhatikan gaya kepemimpinan yang cocok digunakan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang tepat digunakan apalagi pada saat pandemi seperti ini. Karena, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi dan selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada pegawainya. Sehingga, gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai.

Demikian juga dengan disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Karena, sikap patuh dan menghormati peraturan atau ketentuan yang ada dalam perusahaan dapat menjadikan kualitas kerja karyawan menjadi lebih baik.

Safitri et al (2022) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ramadanto & Saragih (2020) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Hipotesis

Sumber: Data Diolah, 2022