

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kinerja Kerja

1. Pengertian Kinerja Kerja

Istilah kinerja dalam bahasa Inggris adalah “performance” menurut *Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, performance the desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/ karyawan merupakan hasil untuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹ Kinerja adalah sesuatu yang di tampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang di tetapkan. Sedangkan menurut Michael Armstrong, menyebutkan kinerja adalah dampak hasil dari pekerjaan karena dampak tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan kepuasan pelanggan dan sumbangan ekonomi.²

Pada definisi di atas, kinerja di nyatakan sebagai suatu perilaku yang menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah proses dalam melaksanakan suatu tugas kerja ketimbang hasilnya dalam pembentukan konsep kinerja. Kinerja di ukur secara kualitatif ukuran kinerja pada dasarnya adalah kualitas. unsur nilai kualitasnya bisa meliputi aspek keefektifan, efisiensi, kecermatan (*Accuracy*), keawetan (*durable*), kecocokan (*relevance*),

¹Fattah. Hussein. *Kepuasan dan kinerja pegawai*. Elmatrav (anggota IKAPI). (yogyakarta:2017). h.8.

²MohammadFaisal Amir, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mandar Maju, (Bandung: 2009), h. 81-82

mengesankan (*impressive*), pemenuhan terhadap standar, dan lain-lainnya. Sebuah proses yang berkualitas pada umumnya didukung oleh masukan dan sistem pengelolaan yang berkualitas, serta dapat memberikan hasil yang berkualitas pula.

Allah SWT berfirman di dalam Al-Qur'an surat At-taubat ayat 105 yang berkaitan dengan kinerja,³

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Mujahid mengatakan bahwa hal ini merupakan ancaman dari Allah terhadap orang-orang yang menentang perintah-perintah-Nya, bahwa amal perbuatan mereka kelak akan ditampilkan di hadapan Allah Swt. dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin. Hal ini pasti akan terjadi kelak di hari kiamat, seperti yang disebutkan oleh Allah Swt.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partnerlawyer*

³“Dan katakanlah, ‘Bekerjalah kalian, maka Allah dan Rasul-Nya Serta orang orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.’” (Q.S. At-Taubah :105)

kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :⁴

- a) Harapan mengenai imbalan
- b) Dorongan
- c) Kemampuan
- d) Persepsi terhadap tugas
- e) Imbalan internal
- f) Eksternal
- g) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan

Tabel 2.1

Indikator Kineja Karyawan

Kinerja Karyawan	Indikator
Menurut Michael Amstrong, menyebutkan kinerja adalah dampak hasil dari pekerjaan karena dampak tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan kepuasan pelanggan dan sumbangan ekonomi.	<p>1. Kualitas (<i>Quality</i>)</p> <p>Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. <i>Quality of work</i> (kualitas kerja) menunjukan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.</p>
	<p>2. Kuantitas</p> <p>Kuantitas (<i>Quantity</i>) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah yang di hasilkan , dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, siklus aktivitas</p>

⁴Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Rajawali pres, (jakarta:2012).h.96.

	<p>yang di selesaikan. Kuantitas kerja (<i>Quantity of work</i>) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu.</p>
	<p>3. Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>)</p> <p>Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.</p>
	<p>4. Efektivitas biaya (<i>cost effectiveness</i>)</p> <p>Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja ada empat yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik kebijakan.</p>
	<p>5. Kemandirian (<i>independent</i>)</p> <p>Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja, komitmen kerja. Merupakan satu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan intansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.⁵</p>

Sumber: data diolah peneliti, 2019

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaan keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja

⁵Robbins, *Perilaku organisasi*, Kelompok Gramedia, (Jakarta:, 2006), h. .260

juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dari hubungan sosial individu di luar kerja.⁶ Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.⁷

Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenalkan menurut Wexley dan Yuki di kutip oleh Moh.As'ad(1987), yaitu:⁸

a. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh potter (19961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan .kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara should be (expectation needs or value) dengan apa yang menurut perasaanya atau persepsinya telah diperoleh melalui pkerjaanya.

⁶Rivai veithza,Zainal,dkk.*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pres.(jakarta:2014)h.246.

⁷Edy Sutrisno.*Managemen sumber daya manusia.Kencana Predana media Grup*.(jakarta:2009).h.75.

⁸Danang Sunyoto,*Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, CAPS,(yogyakarta :2015).h.211-212.

b. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams Tahun 1963, pendahuluan dari teori ini adalah Zolzenik tahun 1958 yang dikutip dari Locke 1690. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *in equity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, seantor dan pemerintah di pengaruhi oleh motivasi.

c. *Two factor theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerja tidak merupakan variabel yang kontinu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang dipengaruhi sikap seseorang terhadap pekerja menjadi dua kelompok, yakni:

b. *Satisfiers atau motivator*

Adalah situasi yang membuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement.

c. *Dissatisfiers (hygiene factor)*

Adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*.

Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

Menurut Ghielli dan Brown Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni :

a) Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.

b) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerja tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.

c) Umur

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25- tahun sampai 34 tahun umur 40 sampai 45 tahun

adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d) Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pemimpin dan hubungan yang lebih baik dari pemimpin dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi tersebut.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu, para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

Tabel 2.2
Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	Indikator
Menurut Rivai Viethza Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dari hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.	1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
	2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

	<p>3. Gaji.</p> <p>Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan , dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.</p>
	<p>4. Perusahaan dan manajemen</p> <p>Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.</p>
	<p>5. Pengawasan.</p> <p>Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over;</p>
	<p>6. Faktor instrinsik dari pekerjaan.</p> <p>Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudanya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.</p>
	<p>7. Kondisi kerja.</p> <p>Termasuk disinikondisi tempat, ventilasi, peyiaran, kantin, dan tempat parkir.</p>
	<p>8. Aspek sosial dalam pekerjaan.</p> <p>Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas dalam kerja.</p>
	<p>9. Komunikasi.</p> <p>Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar,memahami , dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berpperan dalam menimbulkan</p>

	rasa puas terhadap kerja.
	10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. ⁹

Sumber: data diolah peneliti, 2019

3. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya ketidakpuasan kerja yaitu: sebagai berikut:

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerja memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan.

a. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan.

b. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan nilai kerja individual yang penting.

c. *Equity* (keadilan)

⁹Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, (Jakarta:2009).h.77-78.

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

d. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas.

C. Gaya Kepemimpinan Transaksional

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan mengerakan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁰ Pendapat ini di kemukakan oleh James M. Black dalam bukunya *Management: a Guide to Executive Command*.

Menurut Benis mengenai kepemimpinan yaitu “*the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”(suatu proses dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut satu cara yang berlaku). Odway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Goerge R.Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan –tujuan kelompok .Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan

¹⁰Drs.H.Sadili Samsudin, M.M.M.Pd.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Pustaka setia.(Bandung:).h.287.

kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.¹¹

Menurut Miftah Toha, dalam bukunya *kepemimpinan dalam manajemen*, kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.¹²

Menurut T. Hani Handoko, dalam bukunya *manajemen*, kepemimpinan merupakan kemampuan yang di punyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran.

Dapat disimpulkan dari definisi di atas,kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2005), gaya kepemimpinan adalah cara yang di gunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Menurut Nawawi (2013), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang di pilih dan di pergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.berbeda dengan pendapat Drs.H.Sadili dalam bukunya “Managemen Sumber Daya Manusia” gaya kepemimpinan seseorang

¹¹Bahar Agus Setiawan,*Transformational Leadership*,Rajawali Pers, (Jakarta:2013),h.13.

¹²Toha Mifta. *kepemimpinan dalam manajemen*.PT.Rajagrafindo Persada.(Jakarta:2009. Ed 1. h.121.

pemimpin adalah unik dan tidak dapat di wariskan secara otomatis.¹³ Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda.

Dari pengertian di atas, bahwa pola tingkah laku atau cara seseorang pemimpin suatu perusahaan harus memotivasi dan berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan dan setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu dan berbeda-beda.

3. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Afsaneh Nahavandi Menyatakan bahwa *transactional leadership is based on the concept of exchange between leader and followers. The leaders provides followers with resources and rewards in exchange for motivation , productivity, and effective task accomplishment.*¹⁴ Ada juga yang menyatakan bahwa *transactional leaders are individuals who exchange rewards for effort and performance and work on a "something for something" basis.* Jadi pada aspek substansinya, kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan pertukaran sebagai landasan utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan. Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi "berhak" untuk melakukan pertukaran dengan pemimpin dalam bingkai kesepakatan. dan pada alur yang demikian pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan

¹³Drs.H.Sadili Samsudin, M.M.M.Pd.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Pustaka setia.(Bandung:).h.287.

¹⁴Bahar Agus Setiawan,*Transformational Leadership*,Rajawali Pers, (Jakarta:2013),h.107.

beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan, dan perbaikan meningkatkan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efektifitas kerjanya.

Definisi menurut Timotius, Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pengikut yang melibatkan hubungan pertukaran.¹⁵ Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Sedangkan menurut Thomas, kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang di inginkan.¹⁶ Menurut pendapat Robbins, gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang di tegakan dengan memperjelas peran dan tujuan tugas.¹⁷

Penjabaran beberapa pendapat ahli diatas dalam definisi teoritik tentang kepemimpinan transaksional menghasilkan kesimpulan bahwa

¹⁵K.H. Timotius. *Kepemimpinan dan kepengikutan teori & perkembangannya*. CV Andi Offset (Yogyakarta:2016).h.208.

¹⁶Thomas, K.W. Velthouse, B.A. *Cognitive Elements Of Empowerment: an Enteretative Model Of intrinsic task motivation*, Academy Of Management Review, Vol:15.P:4-666.

¹⁷Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. Diaalikan bahasakan Oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera” *Manajemen* “ Erlangga. (Jakarta:2010).h27.

kepemimpinan transaksional adalah sebuah proses pertukaran dimana seorang pengikut atau karyawan memiliki kepatuhan terhadap permintaan seorang pemimpin yang memberikan dorongan kepada karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan suatu penghargaan sebagai imbalan untuk memotivasi karyawan menuju kesasaran yang telah di tetapkan.

karakteristik gaya kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

1. Mengetahui keinginan bawahan
2. Terampil memberikan imbalan atau janji yang tepat
3. Responsif terhadap bawahan

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikansandaran adalah *contingent reward* dan *managemen by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pemimpin karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitasnya. Sedangkan *menagementby-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol pemimpin hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pemimpin memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.

Tabel 2.3
Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya Kepemimpinan Transaksional	Indikator
Definisi menurut Timotius, Kepemimpinan transaksional adalah gaya	1. Imbalan Kontigen (<i>Contingent Reward</i>)

<p>kepemimpinan dimana seseorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pengikut yang melibatkan hubungan pertukaran.¹⁸Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.</p>	<p>Faktor ini dimaksudkan bahwa memperoleh pengarahannya dan pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus di capai. bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang di tentukan.</p>
	<p>2. Manajemen eksepsi aktif (<i>active management by exception</i>)</p> <p>faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.</p>
	<p>3. Manajemen eksepsi pasif (<i>passive management by exception</i>)</p> <p>seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan</p>

¹⁸K.H. Timotius. *Kepemimpinan dan kepemimpinan teori & perkembangannya*. CV Andi Offset (Yogyakarta:2016).h.208.

	sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan ¹⁹
--	--

Sumber: data diolah peneliti,2019

D. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagai berikut:

M. Umer Paracha,Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan dan Hamid Waqas (2012) dengan judul “ *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role Of Job Satisfaction”Study Of Private School (Educator) In Pakistan.* hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transaksional berhubungan positif secara signifikan dengan kinerja karyawan. namun kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak ada peran mediasi kepuasan kerja.²⁰

Irvan Hartanto (2014),dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada CV.Timur jaya”hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

¹⁹Mamesah, Marline Meeke dan Amiartuti Kusumaningtyas.2009. *Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan . Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektr Publik* Vol.5 No-3- Juni 2009.

²⁰Umer Paracha,Adnan Qamar, Anam Mirza, inam-ul-Hasan & Hamid Waqas,*Impact Of Leadership style (Transformational & Transaction Leadership) On Employee Performance &Mediating Role Of Job Satisfaction” Study Of Private School (Educator) In Pakistan.*..Skripsi,(Pakistan: Muhammad Ali Linnah University,2012)

kinerja kerja dan kepuasan kerja. Serta kepuasan menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.²¹

Ina Ratnamiasih (2014), dengan judul “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung” dalam penelitian ini data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional lebih besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.²²

Jublina Oktora, Mohammad Rizan, Sihol Situngkir. Dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional , motivasi serta kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Sanjayatama Lestari” hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh sebesar 3,786 (positif dan signifikan).²³

Meike Bawarodi, B.Tewal, Michael Ch. Raintung (2017), dengan judul “pengaruh kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF GROUP MANADO” hasil penelitian menunjukkan secara simultan dan secara parsial variabel kepemimpinan

²¹Irvan Hartanto, *Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada CV. Timur jaya* , Skripsi,(Surabaya:University Kristen Petra,2014)

²²Ina Ratnamiasih, *Pengaruhkepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai Bappeda kota bandung*, Skripsi, (Bandung: University pasundan,2014)

²³Jublina Oktora, Mohammad Rizan ,Sihol Situngkir,*Pengaruh Gaya kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional,Motivasi serta Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari*, Skripsi,(Jakarta: Universitas Negri Jakarta)

transaksional dan budaya kerja masing masing berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dan kepemimpinan transaksional merupakan variabel tertinggi sedangkan budaya organisasi variabel terendah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.²⁴

Ramadani Antasurya (2013), dengan judul “ Analisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai (studi pada Kanwil DJP Jawa tengah 1 kota semarang” hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tes sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional.²⁵

A.A Sagung Diah Putri Utami , Iwayan Suana (2015). Dengan Judul “Pengaruh kepemimpinan transaksional dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.PLN (PERSERO) Area Bali Selatan” hasil menyatakan bahwa hasil analisis data berdasarkan uji regresi berganda menemukan bahwa secara parsial kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.²⁶

²⁴Meike Bawarodi, B.Tewal, Michael Ch. Raintung, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado*, Skripsi, (Manado : Universitas Sam Ratulangi Manado,2017)

²⁵Ramadani Antasurya, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada Kanwil DJP Jawa Tengah 1 Kota Semarang)*, Skripsi, (Semarang : Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang 2013)

²⁶A.Asagung Diah Putri Utami, I Wayan Suana, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan (Pada PT. PLN (PERSERO) Area Bali Selatan)*, Skripsi, (Bali : Universitas Undayana ,2015)

Farantia Dindy Devintasari,(2016), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformatinal Dan Transaksional Terhadap Kinera Karyawan dengan Qualitu Of Word Life Sebagai Variabel Moderasi” hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di rumah sakit kabupaten temanggung dengan nilai koefisien 0,574 dan uji statistik signifikan $0,001 < 0,05$ (3).²⁷

Wenny Destyani (2015), dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan” hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadapkepuasan kerja karyawan.²⁸

Ersa Marbun (2015), “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Manufakturdi Batam” hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikanantara gaya kepemimpinan transaksioal terhadap organisasi dan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.²⁹

²⁷Farantia Dindy Devintasari,*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformatinal Dan transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Quality Of Wordk Life Sebagai variabel Moderasi,(Studi Empiris Pada Ruma Sakit Dikabupaten Temanggung)*,Skripsi,(Yogyakarta : Uniferstas Negri Yogyakarta,2016)

²⁸Wenny Destyani ,*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional lingkungan kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja karyawan (studi kasus karyawan PT.Sri Rejeki Fertilizer)*,Skripsi, (Jakarta : Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah,2015)

²⁹Esra Marbun, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap komotmen organisasi Dan Kepuasan kerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Batam, Skripsi* (Batam: Politeknik Negri Batam,2015)

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian
01	Umer Paracha, Adnan Qamar, AnamMirza, Inam-ul-Hassan dan Hamid Waqas, (2012)	<i>Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role Of Job Satisfaction”Study Of Private School (Educator) In Pakistan.</i>	1. Menggunakan variabel kepemimpinan Tanformasional sebagai variabel independen.
02	Irvan Hartanto (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening Pada CV.Timur Jaya	1. Menggunakan analisis regresi berganda
03	Ina Ratnamiasih (2014)	Pengaruh kepemimpinan Tranformasional dan Transksional pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung	1. Menggunakan variabel kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen 2. Menggunakan analisis regresi berganda
04	Jublina Oktora, B.Tewal, Michael Ch. Raintung (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari	1. Menggunakan kepemimpinan transformasional, motivasi serta kompensasi sebagai variabel independen
05	Meike Bawarodi, B.Tewal,	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	1. Menggunakan budaya organisasi sebagai variabel

	Michael Ch. Raintung (2017)	Karyawan Pada PT. FIF GROUP MANADO	independen.
06	Ramadani Antasurya (2013)	Analisi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (studi pada Kanwil DJP Jawa tengah 1 kota semarang)	1. Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen
07	A.A Sagung Diah Putri Utami , Wayan Suana (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.PLN (PERSERO) Area Bali Selatan	1. Menggunakan variabel stress kerja sebagai variabel independen
08	Farantia Dindy Devintasari, (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformatinal Dan Transaksional Terhadap Kinera Karyawan dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Moderasi	1. Menggunakan variabel transformasional sebagai variabel independen 2. Menggunakan variabel Quality Of Word Life sebagai variabel moderasi
09	Wenny Destyani (2015),	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan	1. Menggunakan variabel lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen
10	Ersa Marbun (2015)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Manufaktur di Batam	1. Menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber.

E. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Afsaneh Nahavandi Menyatakan bahwa *transactional leadership is based on the concept of exchange between leader and followers. The leaders provides followers with resources and rewards in exchange for motivation , productivity, and effective task accomplishment.*³⁰ Ada juga yang menyatakan bahwa *transactional leaders are individuals who exchange rewards for effort and performance and work on a "something for something" basis.* Jadi pada aspek substansinya, kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan pertukaran sebagai landasan utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan.

Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi “berhak” untuk melakukan pertukaran dengan pemimpin dalam bingkai kesepakatan. Dan pada alur yang demikian pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan, dan perbaikan meningkatkan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efektifitas kinerjanya. hal tersebut didukung dengan hasil penelitian A.A. SagungDiah Putri Utamidan Iwayan Suana (2015), hasil penelitian menyatakan bahwa hasil analisis data berdasarkan uji regresi beganda

³⁰Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership*, Rajawali Pers, (Jakarta:2013),h.107.

menemukan bahwa secara persial kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil peneitian yang telah dilakukan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Gaya Kepemimpinan Transaksional Tidak berpengaruh positif Terhadap Kepuasan kerja.

H₁:Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif Terhadap Kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.³¹

Definisi ini menunjukkan bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. oleh karna itu kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja kerja jika seorang karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan menghasilkan kinerja baik. hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Irvan Hartanto (2014), yang menyatakan bahawa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

³¹Edy Sutrisno.*Managemen sumber daya manusia*.Kencana Predana media Grup.(jakarta:2009).h.75.

Berdasarkan teori dan hasil peneitian yang telah dilakukan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang di tampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang di tetapkan. Sedangkan menurut Michael Amstrong, menyebutkan kinerja adalah dampak hasil dari pekerjaan karena dampak tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan kepuasan pelanggan dan sumbangan ekonomi.³² Kinerja di nyatakan sebagai suatu perilaku yang menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah proses dalam melaksanakan suatu tugas kerja ketimbang hasilnya dalam pembentukan konsep kinerja.Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan dan Hamid Waqas (2012), Yang menyatakan Bahwa Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

³²Mohammad Faisal Amir, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*.Mandar Maju, (Bandung: 2009), h. 81-82

Berdasarkan teoridan hasil peneitian yang telah dilakukan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Gaya Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₃ : Gaya Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening antara Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan.

Penelitian Irvan Hartanto (2014), penelitian ini menyatakan bawasanya Kepuasan Kerja menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan hasil peneitian yang telah dilakukan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak positif terhadap kinerja kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

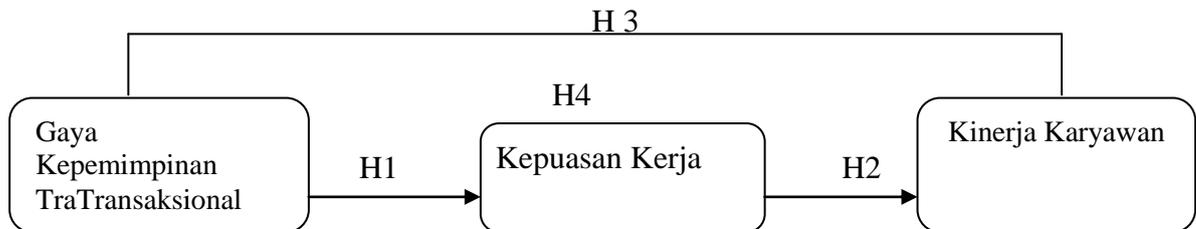
H₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal penting.³³ Maka kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

³³Wulandari,Frida Setya Ayu, *Pengaruh pelayanan dan citra merek terhadap keputusan pemilihan produk tabungan (studi pada bank BNI syariah Cabang (yogyakarta:2015),h.36*

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran teoritis



Sumber : Dikembangkan Dalam Penelitian Ini.

6. Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.³⁴ Hipotesis juga dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji atau rangkuman simpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka.³⁵ Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu pengujian atau test yang disebut tes hipotesis. Berdasarkan uraian identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mengambil hipotesis atau dugaan sementara, yaitu:

H_0 = Diduga Gaya kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja.

³⁴Prasetyo,Bambang, *Metode Penelitian Kuantitatif teori dan Aplikasi* Rajawali Press, (Jakarta:2012).h.76.

³⁵Martono ,Nanang. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis dan Analisis Data sekunder*.Pt. Rajagopindo persaja, (jakarta:2014)h.67

- H₁ = Diduga Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja.
- H₀ = Diduga kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H₂ = Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H₀ = Diduga Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H₃ = Diduga Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H₀ = Diduga Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan nasabah sebagai variabel intervening.
- H₄ = Diduga Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan nasabah sebagai variabel intervening.