

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2020,2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2020,10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dengan cara memberdayakan karyawan dalam perusahaan yang merupakan faktor penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

###### **2.1.1.2 Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2020, 21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Samsudin (2019, 287) Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan mengerakan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Benis mengenai kepemimpinan yaitu suatu proses dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut suatu 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. George 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 kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.

Menurut Miftah Toha (2009, 121) kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dapat disimpulkan dari definisi diatas, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.

### **2.1.2.2 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 dipilih dan di pergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Menurut Sadili (2019, 287) gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda.

Dari pengertian diatas, bahwa pola tingkah laku atau cara seorang 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.

### **2.1.2.3 Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Kepemimpinan Karismatik**

Menurut House dalam (Edison, Anwar & Komariyah,2018: 92) mengemukakan bahwa, pemimpin karismatik bertindak dengan cara yang

unik memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Bagi House, karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai – nilai moral sendiri.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dalam (Edison, Anwar & Komariyah, 2018: 95) Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan mereka. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang baik.

## 3. Kepemimpinan Transaksional

Meskipun perubahan yang dilakukan oleh gaya kepemimpinan transformasional jauh lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, bukan berarti gaya transaksional menjadi tidak berarti. Sebab, gaya transaksional memiliki pendekatan yang unik, dimana anggota diikuti sertakan dalam merumuskan tujuan melalui sebuah transaksi yang jelas dan terukur. Transaksi ini meliputi imbalan yang menarik bagi keberhasilan anggota. Sebaliknya, jika anggota gagal dalam

mencapai tujuan, mereka akan mendapatkan konsekuensinya. Dalam pandangan Daft 2011, pemimpin transaksional memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi – fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek – aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai – nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

#### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini memiliki kedekatan yang sangat kuat dengan bawahan. Tapi ada kelemahan – kelemahan ,diantaranya beberapa keputusan diambil dengan consensus

atau *brainstorming* seperti meminta lebih dulu pertimbangan – pertimbangan kepada bawahan sehingga keputusan menjadi lambat.

#### 5. Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan ini menganggap dirinya sebagai sosok penting yang selalu bercerita tentang masa depan yang gemilang, meskipun terkadang tidak masuk akal sehingga, “kepemimpinan otokratis atau otoritarian dalam banyak sisi menjadi persepsi. dengan julukan tukang cerita”. Bahkan kepemimpinan ini sangat menentang argumentasi sebab, kepemimpinan otokratis menganggap bahwa, potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah sehingga mereka di pandang tidak mampu berbuat apa – apa (Syamsir Torang,2014).

#### 2.1.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins & Judge (dikutip di Adamy, 2016: 67) **Transactional Leaders**, who guide their followers toward established goals task requirements. (Pemimpin Transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka).

Definisi menurut Timotius, Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pengikut yang melibatkan hubungan pertukaran. 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 diinginkan. Menurut pendapat Robbins, gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tujuan tugas. Penjabaran beberapa pendapat ahli di atas dalam definisi teoritik tentang kepemimpinan transaksional menghasilkan kesimpulan bahwa 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 ditetapkan.

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 diadopsikan adalah contingent reward dan management by exception. Pada contingent reward dapat berupa penghargaan dari pemimpin karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitasnya. Sedangkan management by 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.

#### **2.1.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Timotius (2016, 208) dimensi yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transaksional adalah:

a. **Imbalan Kontingen (Contingent Reward)**

Faktor ini dimaksudkan bahwa memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan targettarget yang harus di capai. bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai targettarget yang di tentu.

b. **Manajemen eksepsi aktif (Active Management by Exception)**

faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahanya. 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.

c. **Manajemen eksepsi pasif (Passive Management by Exception)**

seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahanya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahanya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. namun apabila proses kerja yang

dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Yusuf dan Syarif (2017,131) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas

atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan menurut Widodo (2015,170) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Robbins and Judge (dalam Indrasari 2017,39) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan, baik yang bersifat positif maupun negative seperti sikap emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya atau tidak.

#### **2.1.3.2 Elemen Kepuasan Kerja**

Dalam pekerjaan, banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap Kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami Kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen – elemen pekerjaan itu sendiri:

- a. Jenis pekerjaan mereka sendiri;
- b. Gaji/upah/tunjangan;

- c. Promosi/karier;
- d. Supervisi/pengawasan;
- e. Rekan kerja/kerja sama;
- f. Keadilan; dan
- g. Hasil pekerjaan secara keseluruhan.

### **2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins, dalam Busro (2020, 112) bahwa Kepuasan kerja diukur dengan dimensi:

- a. Hubungan Kerja, yang ditandai dengan keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan, komunikasi dua arah, kerja sama antar karyawan, dan keterbukaan atau transparansi antara pimpinan dan bawahan. Semakin lancar komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi, semakin tinggi pula tingkat Kepuasan yang akan dirasakan oleh karyawan.
- b. Tantangan Kerja, yang dicirikan oleh adanya kemauan untuk menyelesaikan tugas. Semakin besar tantangan kerja yang dihadapi oleh karyawan apabila mampu menyelesaikan dengan baik, maka tingkat Kepuasan mereka semakin tinggi. Dengan demikian, pimpinan harus mampu memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas karyawan.
- c. Perlindungan Kerja, yang dapat dilihat dari adanya perlindungan dari pemerintah dalam bentuk peraturan perundang – undangan, perlindungan dari tempat bekerja dalam bentuk perjanjian kerja,

perlindungan dari asuransi dalam bentuk jaminan asuransi bila terjadi sakit atau musibah lainnya.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Yusuf dan Syarief (2017,135) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dan pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat atas harapan.

c. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari seberapa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

e. Komponen genetic (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Busro (2020,88) kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan seseorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Edison, Anwar & Komariyah (2018,188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Afandi (2021,83) pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2019,189) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian  
Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan secara baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- d. Kepribadian  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
- e. Motivasi kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikanya.

- g. **Gaya Kepemimpinan**  
Merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
- h. **Budaya organisasi**  
Merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- i. **Kepuasan kerja**  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. **Lingkungan kerja**  
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja, lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sasaran dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- k. **Loyalitas**  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- l. **Komitmen**  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- m. **Disiplin bekerja**  
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh.

### **2.1.4.3 Indikator Kinerja**

Menurut John Miner (dikutip di Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. 2018: 192-193) Untuk mencapai atau melinai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah perkerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

## **2.2 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Afsaneh Nahavandi dalam Bahar Agus Setiawan (2013: 107) 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.* 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 ladsan utama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi "berhak" untuk melakukan pertukaran dengan pimpinan 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 efektivitas kinerjanya. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian A.A. SagungDiah Putri Utami dan Iwayan Suana (2015), hasil penelitian menyatakan bahwa hasil analisis data berdasarkan uji regresi berganda menemukan bahwa secara parsial kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Edy Sutrisno (2009: 75) 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.

Definisi ini menunjukkan bahwa job satisfaction bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah atau lebih aspek lainnya. Oleh karena 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 bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Faisal Amir (2009: 81-82) 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. Kinerja di nyatakan sebagai suatu perilaku yang menunjukkan bahwa berapa 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 imbal 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.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening antara Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.**

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

. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Riza Ariesta (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY  Tahun (2014)	Variabel yang diteliti : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY  Alat Analisis : Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.	Persamaan dengan variabel (M) dan variabel (Y)	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X1.

			<p>Hasil Penelitian :</p> <p>Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Disarankan kepada pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut agar tercipta kepemimpinan yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi.</p>		
2.	Ramadani Antasurya	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional	Variabel yang diteliti : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap	Persamaan dengan variabel (X1) dan	Berbeda Tempat dan waktu penelitian,

	(2013)	<p>dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah 1 Kota Semarang)</p> <p>Jurnal Bisnis Strategi</p> <p>Vol 22</p> <p>No 2</p> <p>Tahun (2013)</p>	<p>Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah 1 Kota Semarang)</p> <p>Alat Analisis :  Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dan uji sobel untuk uji mediasi</p> <p>Hasil Penelitian :  Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut pengaruh signifikan positif kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan</p>	variabel (Y)	berbeda juga beberapa variabel seperti variabel M.
--	--------	--	---	--------------	--

			<p>positif terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji Sobel, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai DJP Semarang Jawa Tengah I selalu berupaya meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan memberikan gaji dan bonus, tunjangan Kegiatan Tambahan, pekerjaan dan tunjangan/kesehatan asuransi jiwa Kata Kunci kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.</p>		
--	--	--	--	--	--

3.	Irvan Hartanto (2014)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV Timur Jaya.</p> <p>AGORA</p> <p>Vol 2</p> <p>No 1</p> <p>Tahun (2014)</p>	<p>Variabel yang diteliti :</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV Timur Jaya.</p> <p>Alat Analisis :</p> <p>Menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dengan Program Smart PLS (<i>Partial Least Square</i>).</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <p>Menjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan</p>	<p>Persamaan dengan variabel (X1), (M) dan variabel (Y)</p>	<p>Berbeda Tempat dan waktu penelitian.</p>
----	-----------------------	--	--	---	---

			kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel <i>intervening</i> dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.		
4.	Kadek Sintha Dewi (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT KPM.  <i>Jurnal Manajemen, Strategi</i>	Variabel yang diteliti :  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT KPM.  Alat Analisis :  Alat analisis yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i>	Persamaan degan variabel (M)	Berbeda Tempat dan waktu penelitian, berbeda juga beberapa variabel seperti variabel X1 dan Y.

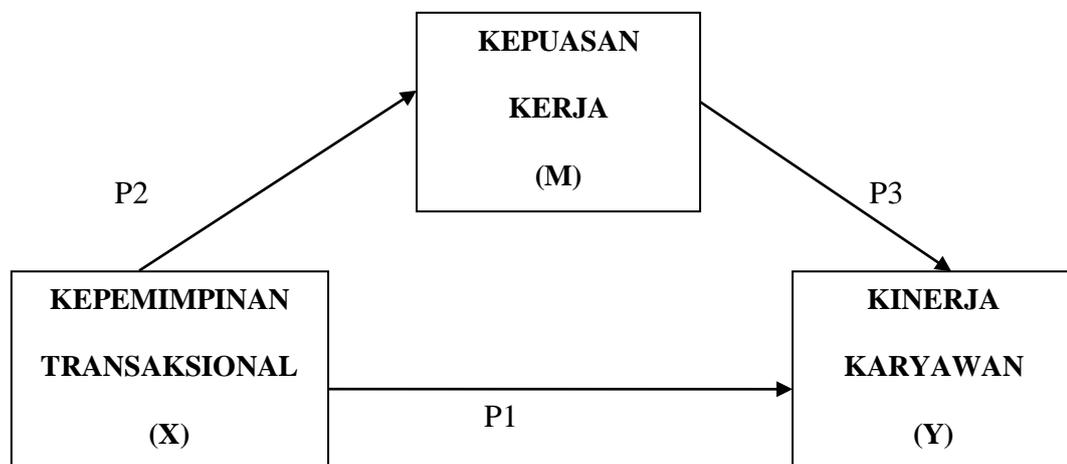
		<p><i>Bisnis, dan Kewirausahaan</i></p> <p>Vol 7</p> <p>No 2</p> <p>Tahun (2013)</p>	<p>Hasil Penelitian :</p> <p>Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja sementara Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan seperti gaji.</p>		
5.	<p>Siti</p> <p>Nurnaningsih</p> <p>dan</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja,</p> <p>Motivasi Kerja dan Komitmen</p> <p>Organisasi Terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang diteliti :</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja,</p>	<p>Persamaan</p> <p>dengan</p> <p>variabel</p> <p>(X1) dan</p> <p>variabel (Y)</p>	<p>Berbeda</p> <p>Tempat dan</p> <p>waktu</p> <p>penelitian,</p> <p>berbeda</p>

	<p>Wahyono (2017)</p>	<p>Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening.  Economic Education Analysis Journal  Vol 6  No 2  Tahun (2017)</p>	<p>Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening.  Alat Analisis :  Menggunakan Regresi dan Analisis jalur.  Hasil Penelitian :</p>		<p>juga beberapa variabel seperti variabel M.</p>
--	---------------------------	--	--	--	---

			<p>Menunjukkan Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan arah positif. OCB juga terbukti mampu memediasi pengaruh Kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.</p>		
--	--	--	--	--	--

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar model jalur diajukan pengaruh berdasarkan teori bahwa Kepemimpinan Transaksional (X) mempunyai hubungan langsung dengan Kinerja Karyawan (Y), namun demikian Kepemimpinan Transaksional (X) mempunyai hubungan tidak langsung ke Kinerja Karyawan (Y) yaitu dari Kepemimpinan Transaksional (X) ke Kepuasan Kerja (M).



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

P1 : Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

P2, P3 : Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo Bambang, 2012:76). Hipotesis juga dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji atau rangkuman simpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu pengujian atau test yang disebut hipotesis. Berdasarkan uraian identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mengambil hipotesis atau dugaan sementara, yaitu:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X) terhadap Kepuasan Karyawan (M)

H<sub>0</sub>: Gaya Kepemimpinan Transaksional Tidak berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan kerja.

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H<sub>0</sub>: Kepuasan kerja tidak berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_0$  : Gaya Kepemimpinan Transaksional Tidak berpengaruh Signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_3$  : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja karyawan.

4. Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$H_0$  : Gaya Kepemimpinan Transaksional Tidak berpengaruh Signifikan terhadap kinerja kerja dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

$H_4$  : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh Signifikan Terhadap kinerja kerja dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening

