

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.1.1 Definisi Gaya kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass dalam Robbins & Judge (2009:90) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Robbins & Coulter (2012:497), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka

Menurut Odumeru & Ifeanyi (2013:358) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Burns di dalam Odumeru & Ifeanyi (2013:359) mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Bass dalam Yukl (2010:260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

2.1.2 Unsur-Unsur Kepemimpinan

Menurut Lensuflie (2010:89) ada 3 unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

1. Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2. Unsur prestasi yang terukur.
3. Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

2.1.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins & Judge (2009:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah :

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).
 Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal - hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.
2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)
 Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan.

Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

3. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan kepuasan kerja menurut Kinicki & Kreitner (2005:125) merupakan hal yang bersifat individual dan setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Kalleberg (1977) dalam Seifert & Umbach (2007:364) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah orientasi afektif secara keseluruhan pada bagian dari individu terhadap peran kerja mereka yang berlangsung saat ini.

Menurut Robbins & Judge (2009:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja.

Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Sutrisno (2012:76) :

1. Faktor psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik. Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Di dalam Robbins & Judge (2009:110) terdapat beberapa faktor yang memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)
Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Gaji/Upah (*Pay*)
Gaji atau upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.
3. Promosi(*Promotion*)
Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

4. Atasan (*Supervision*)
Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
5. Teman sekerja (*Workers*)
Rekan kerja merupakan faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.2.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Kalleberg (1977) dalam Seifert & Umbach (2007:365) terdapat 2 dimensi dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu dimensi instrinsik (mengacu pada pekerjaan itu sendiri) dan dimensi ekstrinsik (mewakili aspek pekerjaan eksternal untuk tugas itu sendiri).

1. Dimensi Instrinsik
 - a. Sejauh mana pekerjaan itu menarik
 - b. Hasil pekerjaan yang jelas
2. Dimensi Ekstrinsik
 - a. Karir
Peluang pekerjaan yang disediakan perusahaan dalam mengembangkan karier.
 - b. Keuangan
Kompensasi dan benefit yang ditawarkan perusahaan.
 - c. Kenyamanan
Fokus pada kenyamanan pekerjaan yaitu kebebasan dari tuntutan yang saling bertentangan, tidak ada jumlah pekerjaan yang berlebihan, dan waktu untuk melakukan pekerjaan.
 - d. Hubungan dengan rekan kerja
Bagaimana hubungan dengan rekan kerja di dalam lingkungan pekerjaan.
 - e. Kecukupan sumber daya
Tingkat sumber daya yang dibutuhkan pekerja tersedia dengan baik.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Robbins & Judge (2009:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Stephen P. Robbins didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Zurnali (2010:127) komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dan ini dirasa sangat sesuai untuk menganalisis komitmen organisasional para karyawan dalam organisasi bisnis atau organisasi berorientasi nirlaba.

Menurut Gibson (2009:315) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Sedangkan menurut Sopiah (2008:155), komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relative kuat terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2.3.2 Bentuk Komitmen Organisasi

Bentuk dari komitmen organisasional yang diutarakan oleh Robbins & Judge (2009:101) adalah:

1. Komitmen afektif (*Affectif Commitment*) merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Mereka tinggal karena keinginan mereka sendiri sebagai alasan emosional (*emotion based*), dapat berupa perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*) adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Karyawan tetap dalam perusahaan karena merasa butuh dengan pekerjaan tersebut. Hal ini merupakan *cost based reason* untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Karyawan tetap tinggal karena memang seharusnya. Hal ini merupakan *obligation based* untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan, termasuk perasaan utang budi kepada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan indikator dari komitmen organisasi adalah :

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi;
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi; dan
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:258), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut Mangkunegara (2009:22) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, Luthans (2005:165).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama, Vethzal & Basri (2005:50).

Sedangkan Mathis & Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Luthans (2005:288) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan :

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)
Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.
3. Disiplin
Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
4. Inisiatif
Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins (2006:260) :

1. Kualitas.
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas.
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas.
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Mangkunegara (2009:75) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

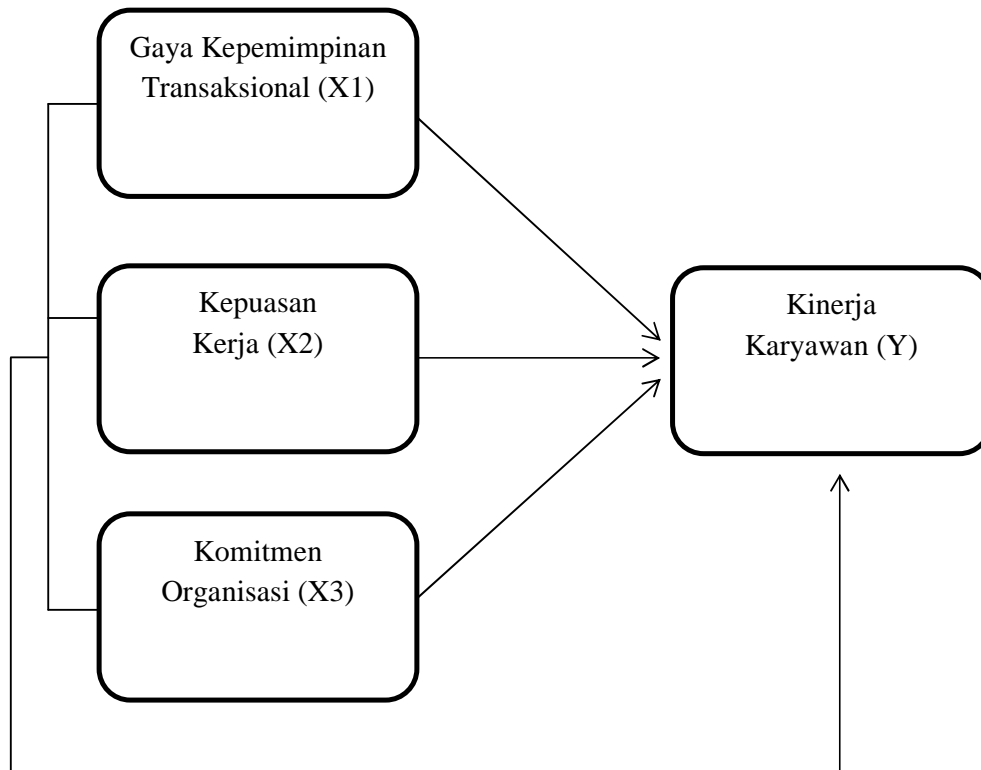
Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah .

2.5 Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dapat di buat model penelitian seperti di bawah ini :



Sumber : Peneliti, 2015

Gambar 2.1 Model Penelitian

2.6 Hipotesis

Adapun Hipotesis yang ada pada model penelitian tersebut adalah hipotesis yang bersifat deskriptif asosiatif, yang mendeskripsikan masing-masing variabelnya serta menjelaskan bagaimana pengaruh atau kontribusi antar variabelnya. Hipotesis yang dijabarkan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional transecara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : Untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3 : Untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh komitmen organisasi karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh komitmen organisasi karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 : Untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ha : Ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.