

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas teori yang mendasari penelitian. Pembahasan teori yang ada akan menjadi dasar untuk memahami permasalahan yang ada. Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional akan didasari dengan pemahaman mengenai pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian ini akan berfokus pada hubungan antara pemimpin dan karyawan yang berkaitan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang didefinisikan oleh Hasibuan (2017) sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dan sedangkan menurut Mangkunegara (2013) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Pada dasarnya setiap perusahaan/organisasi mengharapkan karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai harapan tersebut, diharapkan seorang pemimpin bisa mengatur hubungan dengan karyawan dan memberikan dorongan yang dapat membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Boamah et al., (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja

dapat melahirkan tingkat pekerjaan yang tidak terduga, karyawan akan menunjukkan sikap loyal dan peduli terhadap instansi tersebut, bahwa karyawan merasa bangga telah dapat bekerja pada instansi tersebut.

2.2 Definisi Kepemimpinan

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sutrisno (2016) menjelaskan kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak atasan meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disukainya. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan pemimpin dianggap lebih efektif ketika mereka berbagi emosi positif, dan pengikut lebih kreatif dalam lingkungan emosional yang positif. Menurut Anoraga dalam Saputra (2014) menjelaskan kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin, maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.3 Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hidayat (2018) gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Sedangkan menurut Thoah dan Miftah

(2013) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Hanafi et all., (2018) menjelaskan dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang dipengaruhi oleh karakter, pendidikan, dan lingkungan.

Penelitian ini berfokus pada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Berikut merupakan pengertian dan penjelasan dua jenis gaya kepemimpinan menurut para ahli yang akan dibahas dalam penelitian ini :

2.3.1 Kepemimpinan Transformasional

Venkat (2020) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasi dapat didefinisikan sebagai situasi dimana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi, menciptakan efek transformasi pada pemimpin dan pengikut. Pemimpin Transformasi menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan para pemimpin ini memiliki efek luar biasa pada pengikut (Robbins dan Judge, 2017). Penelitian ini mengukur gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan "Four I's" yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006). berikut penjelasan keempat dimensi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional :

1. *Idealized influence*. Pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan mereka dengan menjadi panutan.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahan mereka untuk menyelesaikan tugas yang menantang

dengan berbagi visi dan strategi dengan karyawan.

3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional secara intelektual merangsang karyawan untuk memecahkan masalah yang menantang dengan cara kreatif.
4. *Individualized consideration*. Pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor dan fasilitator bagi bawahan.

2.3.1 Kepemimpinan Transaksional

Jeevarathnam et al., (2013) menjelaskan bahwa Pemimpin transaksional memotivasi karyawan menuju pencapaian tujuan yang dinyatakan dengan memperjelas peran pekerjaan. Pemimpin transaksional dipandang sebagai pemimpin yang memberi penghargaan kepada karyawan untuk penyelesaian tugas, sehingga memperoleh kekuatan dari transaksi.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bentuk gaya kepemimpinan transaksional memungkinkan para atasan untuk membimbing karyawan mencapai tujuan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas. Penghargaan yang berkaitan dengan atasan yang menetapkan tujuan dan ekspektasi kinerja kepada pengikut dan penggunaan serta promosi sebagai bujukan untuk membuat mereka mencapai hasil yang diinginkan (Akram et al., 2016).

Penelitian ini mengukur gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan 3 dimensi, berikut merupakan penjelasan ketiga dimensi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional menurut Judge dan Piccolo dalam (Asghar dan Oino, 2017) :

1. *Contingent reward*. Pemimpin transaksional menetapkan target untuk bawahan

- mereka dan memberi penghargaan kepada mereka untuk tujuan yang dicapai.
2. *Management by exception*. Pemimpin transaksional mengevaluasi karyawan berdasarkan tujuan yang dicapai dan diharapkan.
 3. *Laissez-faire leadership*. Pemimpin transaksional mendelegasikan kekuasaan kepada karyawan mereka dan hanya melakukan intervensi jika diperlukan.

2.4 Kepuasan kerja

Robbins (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima seorang pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi ketika kebutuhan individu telah terpenuhi dan terkait dengan derajat suka atau tidak suka, terkait dengan karyawan. Menurut Asghar dan Oino (2017) Kepuasan kerja mengacu pada kesenangan yang diperoleh saat melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin menghadapi tantangan besar dalam memastikan bahwa bawahan mereka puas dengan pekerjaan mereka. Haque dan Aston (2016) menjelaskan pekerja yang puas lebih efisien dan efektif dalam suatu organisasi. Karyawan akan melaksanakan tugas secara cermat dan tepat, sehingga tidak membuang tenaga, waktu dan biaya. Dan efektif artinya karyawan akan bisa mencapai tujuan dalam jangka waktu sesuai dengan jangka waktu serta hasil yang diharapkan.

Menurut Haque et al., (2017), bawahan akan lebih puas jika diperlakukan dengan baik. Tingkat kepuasan kerja terlihat dari sikapnya terhadap pekerjaan. De Simone et al., (2018); Chadi dan Hetschko (2018) menjelaskan bahwa rasa puas

dapat menimbulkan perilaku kerja yang positif, penuh semangat, berorientasi pada hasil yang baik, totalitas dalam bekerja, dan cekatan. Menurut Robbins et, al., (2017) bagi sebagian pekerja, jenis pekerjaan yang menantang, dimana pekerja mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya di luar kebiasaan yang ada, akan memberikan kepuasan emosional, asalkan beban kerja sesuai dan pekerjaan dapat dilakukan secara rasional. Namun, jika pekerjaannya terlalu sulit, maka pekerja akan merasa frustrasi dan berujung pada kegagalan, sehingga mengurangi kepuasan kerja.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu ; pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan keseluruhan. Mangkunegara (2013) mengemukakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan yaitu faktor yang ada pada diri pegawai (kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja) dan faktor pekerjaan (jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja). Sedangkan menurut Hasibuan (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Balas jasa yang adil. Pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang

diberikan kepada organisasi/perusahaan.

2. Penempatan karyawan. Menempatkan posisi yang tepat pada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.
3. Beban kerja. Besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil antara volume kerja, norma dan waktu.
4. Suasana dan lingkungan kerja. Keadaan suatu tempat yang membuat rasa aman dan nyaman.
5. Sikap pimpinan. Sikap seseorang yang memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atau sikap atasan dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan bagi seseorang karyawan.
6. Sikap pekerjaan. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan dan sifatnya monoton atau tidak monoton

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan topik yang diangkat dalam penelitian :

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Variabel Penelitian	Alat Penelitian	Hasil Penelitian
1	Leadership Styles and Job Satisfaction (Saima Asghar and Isaiah Oino 2017)	X1 : Transformational Leadership X2 : Transactional Leadership Y : Job Satisfaction	• Descriptive Analysis • Multiple Regression Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

2	Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment (Aisha et. al., 2015)	X1 : Transformational Leadership X2 : Transactional Leadership Y1 : Job Satisfaction Y2 : Organizational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot Test • Reliability and Validity Analysis • Descriptive Statistics • Regression Analysis 	Hasil menunjukkan pengaruh positif dari kedua kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
3	Transformational and Transactional Leadership Styles of Nurse Managers and Job Satisfaction among Filipino	X1 : Transactional Leadership X2 : Transformational Leadership Y1 : Job Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Demographic Profile Analysis • Descriptive Statistics • pearson product-moment correlation coefficient 	Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (r = 0,526, p <0,000) dan transaksional (r = 0,558, p <0,000) manajer

	Nurses: A Pilot Study (Lucky et. al., 2017)			perawat berkorelasi dengan Job Satisfaction
4	Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction Among Critical Care Nurses in Aseer, Saudi Arabia (Fawaz Musaed M. Alshahran and Lubna A. Baig, 2016)	X1 : Transformational Leadership X2 : Transactional Leadership Y1: Job Satisfaction Y2: Organizational Commitment	• Data Analysis • Analysis of Variance • Multiple Linear Regression Analysis	Perawat yang bekerja di bawah pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perawat yang bekerja di bawah pimpinan dengan skor yang lebih tinggi pada gaya

				kepemimpinan transaksional.
--	--	--	--	-----------------------------

Sumber : Rangkuman Penelitian Terdahulu

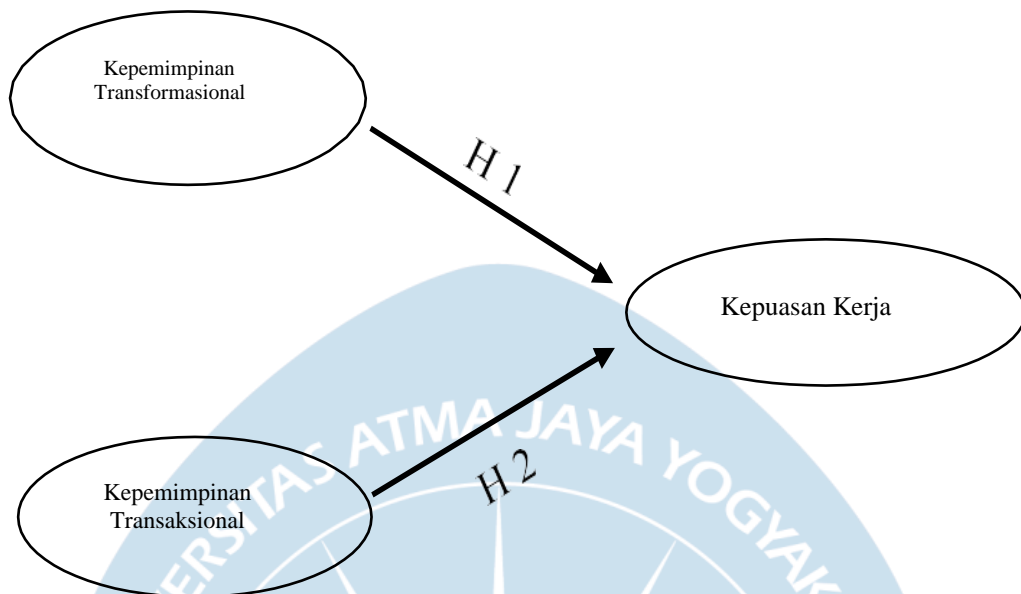
2.6 Kerangka Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) Kerangka penelitian merupakan panduan hubungan antara variabel yang disusun berdasarkan berbagai teori yang telah dideskripsikan. Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara umum objek penelitian dari variabel yang akan diteliti.

Smith et. al., (2020) menjelaskan dalam sudut pandang organisasi, kepuasan kerja yang baik dapat mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik yang dapat mempengaruhi perusahaan/organisasi. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dimana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaannya (Bayad dan Govand 2021). Aais dan Pattiruhu (2020) mengemukakan bahwa perilaku yang membantu perusahaan/organisasi menjadi sukses kemungkinan besar terjadi ketika karyawan termotivasi dengan baik dan merasa berkomitmen pada organisasi, dan

ketika pekerjaan memberi mereka tingkat kepuasan yang tinggi. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014). Hanafi et. Al., (2018) menjelaskan dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang dipengaruhi oleh karakter, karakter, pendidikan dan lingkungan. Lok dan Crawford dalam Asghar dan Oino (2017) juga menjelaskan gaya kepemimpinan bervariasi dari situasi ke situasi. Sebagian besar pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan lingkungan kerja suatu organisasi (Zahari dan Shurbagi, 2012). Penelitian ini menguji pengaruh dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : Diadopsi dari penelitian Asghar dan Oino (2017)

2.7 Hipotesis

Menurut Asghar dan Oino (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupun menurut Fawaz dan Lubna (2016) dalam penelitiannya menjelaskan karyawan yang bekerja dibawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di bawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian adalah :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pemimpin transaksional memberikan penghargaan kepada pekerja yang telah mencapai target yang diinginkan (Saleem, 2015). Asghar dan Oino (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional kurang efektif untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Fawaz dan Lubna (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang bekerja dibawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dibawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian yaitu :

H₂ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.