

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

Pemimpin merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk menentukan tujuan, memberikan motivasi hingga perlakuan atau tindakan kepada orang lain di sekitarnya. Pemimpin dapat ditentukan secara resmi (*formal*) maupun tidak resmi (*non-formal*) (Sabudi & Diwyarthi, 2019). Perbedaan dari kedua hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu pemimpin yang diangkat secara resmi biasanya memiliki surat keputusan resmi yang diberikan oleh orang yang mengangkatnya, serta memiliki gaji yang sudah disetujui sebelumnya. Sedangkan pemimpin yang tidak resmi tidak memiliki proses pengangkatan, tidak memiliki surat keputusan, serta tidak memiliki gaji. Pemimpin merupakan pusat dari seluruh hal yang terjadi dalam suatu perusahaan (Mu'ah et al., 2019). Oleh karena itu diperlukan adanya suatu kecenderungan khusus yang dimiliki pemimpin untuk memberikan dorongan sehingga dapat menggerakkan anggotanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hal inilah yang disebut sebagai gaya kepemimpinan (Makalew et al., 2021).

Kepemimpinan merupakan suatu proses dalam memberikan dorongan kepada orang lain serta membantu dalam bekerja sehingga dapat mencapai

tujuan dengan baik (Sabudi & Diwyarthi, 2019). Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang penting untuk diperhatikan untuk dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi kinerja karyawan. Dengan adanya kepemimpinan, maka segala hal yang berkaitan dengan proses perencanaan, pemberian informasi, hingga evaluasi terkait berbagai keputusan dapat terlaksana (Ahmad, 2018). Pemimpin memiliki berbagai cara yang dapat diusahakan dalam membangun motivasi kepada karyawannya, dimulai dari usaha menjadi *role model* bagi karyawan hingga pendekatan dengan karyawan untuk membangun rasa nyaman di lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Mu'ah et al., 2019; Makalew et al., 2021,).

Sebagaimana sesuai dengan beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Mu'ah et al., 2019; Asghar & Oino, 2017). Terdapat beberapa unsur utama yang menjadi hakikat dari kepemimpinan (Mu'ah et al., 2019), yaitu mempengaruhi:

- a. Interpretasi peristiwa oleh anggota
- b. Pilihan serta tujuan dari strategi yang ingin dicapai
- c. Organisasi aktivitas kerja
- d. Pengembangan dari kepercayaan dan keterampilan anggota
- e. Rasa saling percaya dan bekerja sama antar anggota

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Sesuai dengan unsur-unsur di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan mempengaruhi banyak hal dalam mencapai target bersama (Fazri, 2024) (Riggio, 2015). Sehingga dibutuhkan adanya gaya kepemimpinan. Tanpa adanya gaya kepemimpinan, maka proses untuk mencapai tujuan akan terhambat. Gaya kepemimpinan dapat bersifat fisiologis, seperti dalam bahasa, suara, kontak mata, hingga cara penyampaian kata-kata yang digunakan. Selain itu, gaya kepemimpinan dapat bersifat karakteristik, seperti dalam menunjukkan kerendahan hati, menjadi orang yang intelektual, dan lain sebagainya. Selain dari cara penyampaiannya, gaya kepemimpinan juga berbeda-beda jika dilihat dari cara penerimaannya, cara penafsiran ini tidak selalu sesuai dengan niat pemimpin dengan bagaimana penerimaannya (Asghar & Oino, 2017a). Sebagaimana menurut teori (Robbins, 2006), gaya kepemimpinan memiliki beberapa jenis, yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan visioner. Keempat gaya kepemimpinan ini memiliki ciri khas tersendiri dalam proses pelaksanaannya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara kepemimpinan, dimana pemimpin memberikan inspirasi kepada karyawan dan melakukan komunikasi untuk melakukan tanggungjawab untuk mencapai target

perusahaan (Asghar & Oino, 2017). Gaya kepemimpinan ini mendorong pemimpin untuk mengembangkan diri melebihi ketertarikan pribadi untuk kebaikan perusahaan sehingga memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan dan mendorong mereka melakukan pekerjaan mencapai target perusahaan (Riggio, 2015). Gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan perubahan pada pola pikir karyawan untuk menyelesaikan masalah, membangkitkan semangat karyawan, serta meningkatkan gairah kerja dari karyawan (Fazri, 2024).

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional umumnya memiliki cara berpikir untuk lebih mengutamakan pekerjaan dan organisasi sehingga dapat menciptakan rasa kepercayaan dan membangun motivasi untuk dapat melakukan pekerjaan menjadi lebih baik (Imara, 2020). Sebagaimana sesuai dengan gagasan oleh (Budiwibowo, 2014), gaya kepemimpinan transformasional memiliki indikator, yaitu:

- Karisma, kombinasi pesona dengan daya tarik pribadi yang berkontribusi atas kemampuan dalam membuat orang lain mendukung visi dan mempromosikan kepada yang lain dengan baik (Budiwibowo, 2014).
- Motivasi inspiratif, merupakan kondisi pemimpin yang dapat mengkomunikasikan masa depan perusahaan dengan baik, menggunakan komunikasi verbal maupun tanda-tanda tertentu sehingga dapat memicu semangat dai karyawannya (Budiwibowo, 2014).

- Stimulasi Intelektual, menggambarkan pemimpin yang dapat memberikan dorongan dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang lebih baru dan sesuai. Umumnya pemimpin ini dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan masalah lama dengan menggunakan pendekatan serta perspektif baru (Budiwibowo, 2014).
- Perhatian Individual, dimana pemimpin dapat memberikan perhatian kepada karyawannya, memberikan perlakuan kepada karyawan secara individual, serta memberikan nasihat dan melatih karyawan sesuai dengan individu masing-masing, dengan begitu, karyawan dapat mengembangkan kelebihan yang dimilikinya secara pribadi (Budiwibowo, 2014).

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan adanya pengaruh dari pemimpin kepada karyawan, dimana pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan adanya imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Adanya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin. Adanya pemberian “*reward*” atau imbalan kepada karyawan dengan kinerja baik akan meningkatkan motivasi karyawan untuk terus meningkatkan daya kerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan (Asghar & Oino, 2017).

Gaya kepemimpinan dengan jenis ini dapat mendorong karyawan dalam meningkatkan kepatuhan dari seluruh karyawannya, berikut merupakan pengertian gaya kepemimpinan transaksional menurut para ahli:

- Menurut Robbin & Coulter dalam (Purwanto et al., 2020), gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu model kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada anggotanya dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.
- Menurut Bass dalam (Purwanto et al., 2020), gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan, dimana pemimpin mengajak karyawan untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan.
- Menurut Wibowo dalam (Dicky Ramadhan et al., 2024), gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran dengan menghubungkan kepuasan kerja pada penilaian *reward*.
- Menurut Burns dalam (Pradana et al., 2018), gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar.

Sebagaimana sesuai dengan gagasan oleh (Budiwibowo, 2019), gaya kepemimpinan tranformasional memiliki indikator, sebagai berikut:

- *Contingent Reward* (imbalan kontingen), dimana pimpinan memberikan imbalan kepada anggota yang sudah menyelesaikan tanggungjawabnya dengan teliti dan sesuai ketentuan
- *Management by Exception Passive* (manajemen eksepsi pasif), dimana pemimpin memberikan tindakan kepada karyawan jika terjadi kegagalan dalam kinerjanya, sehingga nantinya dapat mencapai tujuan dalam perusahaan.
- *Management by Exception Active* (manajemen eksepsi aktif), dimana pemimpin memantau dengan aktif dan ketat jalan tugas-tugas karyawan agar terhindar dari kesalahan.
- *Laissez Farie*, dimana pemimpin memberikan kebebasan pada karyawan untuk melakukan tugas tanpa pengawasan dari atasannya.

2.1.5 Kepuasan Kerja Karyawan

Karyawan merupakan orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau lapangan kerja untuk menjalankan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi kelancaran perusahaan, mulai dari mengerjakan tugas sesuai keahliannya masing-masing, hingga tenaga kerja untuk menyediakan alat-alat dan sumber daya yang diperlukan perusahaan. Kelancaran dari berjalannya perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari seluruh karyawan. Kinerja karyawan merupakan tingkatan dari kemampuan setiap karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya (Batubara, 2020; Schimtt, 2013). Kerja

karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, sehingga dapat berkomitmen dan memberikan kontribusi dan dedikasi yang tinggi kepada perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki motivasi, dan memberikan kontribusi yang rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan rendah cenderung akan melakukan *turnover*, dan produktivitas serta kedisiplinan kerjanya lebih rendah (Ayu et al., 2018). Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu isi pekerjaan, manajemen, lingkungan kerja, kompensasi, promosi kerja, dan pelatihan kerja. Berikut penjelasan lebih lanjut terkait faktor-faktor berikut (Ayu et al., 2018):

a. Isi Kerjaan

Isi kerjaan merupakan bagaimana pekerjaan itu sendiri yang terbentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Otonomi kerja dapat meningkatkan keleluasaan karyawan dalam mengontrol dan membuat keputusan sehingga memudahkan karyawan dalam bekerja lebih efektif terhadap tanggungjawab yang diberikannya. Sebagaimana gagasan oleh Wheatly, 2017 dalam (Ayu et al., 2018), bahwa tingginya otonomi terhadap tugas dan waktu pengerjaan dapat memberikan pengaruh positif pula pada kepuasan kerja dan kenyamanan karyawan. Sementara itu, pada aspek kejelasan peran dikaitkan pada bagaimana karyawan memiliki pemahaman yang jelas terkait diri serta tugas yang dimilikinya sehingga akan menciptakan kepuasan terhadap kerja yang dilakukannya (Ayu et al., 2018).

b. Manajemen

Sistem manajemen dapat memberikan situasi serta kondisi kerja yang stabil. Beberapa aspek yang mengindikasikan hal tersebut, yaitu evaluasi kinerja dan dukungan manajemen. Evaluasi kinerja merupakan metode dan proses penilaian serta pelaksanaan tugas individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan standar kerja dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Tujuan dari evaluasi kinerja, yaitu untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan serta mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, khususnya dalam mengetahui apabila terjadi keterlambatan atas penyimpangan agar segera dilakukan perbaikan. Sedangkan dukungan manajemen merupakan tingkatan dimana karyawan percaya bahwa perusahaan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Ayu et al., 2018).

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana dimana sekelompok individu dapat bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Suatu perasaan mengenai segala hal yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, baik berupa fisik maupun non-fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi individu tersebut dalam melakukan pekerjaan. Kondisi fisik, seperti pengaturan kantor, suhu, ventilasi, dan pencahayaan. Kondisi non-fisik, seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antar rekan kerja, dan lain-lain. Kondisi non-fisik seperti

hubungan antara atasan dengan bawahan meliputi adanya kedekatan hubungan dan transparansi, perilaku atasan yang memberikan rasa nyaman kepada bawahan, menghargai segala tindakan dan usaha yang dilakukan karyawan. Perilaku kasar dan kurang menghargai dari atasan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terhadap atasan (Ayu et al., 2018).

d. Kompensasi

Kompensasi kerja merupakan segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dimana dapat berupa pembayaran langsung maupun tidak langsung. Pembayaran langsung seperti, gaji, upah, insentif, bonus dan komisi. Sedangkan pembayaran tidak langsung, seperti pemberian tunjangan, pemberian kompensasi dengan pembayaran langsung harus dilakukan secara adil dengan mempertimbangkan permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, serta standar pembayaran masyarakat secara umum. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut maka kepuasan yang dihasilkan akan tinggi. Kompensasi dalam bentuk imbalan (*reward*) juga dapat memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Dengan hal tersebut karyawan akan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kerjanya sehingga mencapai target yang sudah ditentukan.

e. Promosi Kerja

Promosi kerja merupakan penempatan karyawan ke posisi yang lebih tinggi sejalan dengan peningkatan tanggung jawab serta kompensasi yang diberikan kepada karyawan tersebut. Promosi merupakan hal penting dalam proses pengembangan karir pada suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya sistem mobilitas perusahaan yang dapat menawarkan penghargaan dalam bentuk nyata kepada karyawan secara nyata. Karyawan yang mendapat kesempatan promosi akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin. Adanya promosi dapat berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan karena adanya perasaan diberikan apresiasi dan dihargai oleh perusahaan (Ayu et al., 2018).

f. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang dapat membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, serta perilaku. Pelatihan kerja diharapkan dapat membantu karyawan mengimplementasikan hasil pembelajaran mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga meningkatkan kualitas kerja perusahaan. Pelatihan yang efektif dapat memicu timbulnya rasa kepuasan kerja yang berkaitan dengan hasil kerja yang maksimal dari pelatihan yang sudah dilaksanakan (Ayu et al., 2018).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Obyek Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Soulthan S. Batubara (Batubara, 2020)	36 karyawan di departemen pengadaan PT. Inalum (Persero).	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Departemen pengadaan PT Inalum (Persero).
2.	Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule (Ode et al., 2019)	479 karyawan yang bekerja di Perbankan Provinsi Sulawesi Tenggara.	Kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa jika implementasi kepemimpinan organisasi dan motivasi kerja lebih baik, maka pencapaian kinerja pegawai perbankan di Sulawesi Tenggara akan lebih optimal.

3.	Dianta Waode Nurani, Samdin Samdin, Nasrul Nasrul, Endro Sukotjo (Nurani et al., 2021)	95 karyawan seluruh unit kerja di Universitas Halu Oleo .	Gaya kepemimpinan, kepuasan pekerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.	Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan bekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi dan kepuasan pekerja dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4.	Sugandha Agarwal (Agarwal, 2020)	200 karyawan dari 5 institusi perbankan UAE (Uni Arab Emirates) yang berbeda.	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di institusi perbankan UAE (Uni Arab Emirate).
5.	Nur Ida Iriani, Suyitno, Totok Sasongko, Muhamad Rifai, Poppt	32 karyawan dari perusahaan Dadaprejo Village Ceramic Center.	Gaya kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, kepuasan pekerja, kinerja karyawan.	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kompetensi

	Indrihastuti, Dyah Agustin Widhi Yanti (Ida Iriani et al., 2022)			tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
6.	Panji Petualang (Petualang, 2021)	55 karyawan dari Hotel Laras Asri Salatiga.	Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpin transfasional, dan kepuasan kerja karyawan.	Gaya kepemimpinan transaksional dan transfasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber: penelitian terdahulu

2.3 Hipotesis

Sebagaimana sesuai dengan gagasan penelitian terdahulu dalam penelitian (Asghar & Oino, 2017), gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya gaya kepemimpinan ini dapat dengan efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan adanya lingkungan yang interaktif dan perusahaan yang yang fleksibel atas kinerja karyawan. Sehingga diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan daripada gaya kepemimpinan transaksional.

Hipotesis diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sulistyawati et al., 2022) gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh adanya rasa nyaman yang

diberikan pemimpin kepada karyawan sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan. seorang pemimpin perlu memberikan perlakuan karyawannya tidak hanya sebagai karyawan tetapi juga sebagai individu yang memerlukan interaksi sosial sehingga dapat mengetahui kondisi dan karakter karyawan secara jelas dan benar.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Burjo Borneo

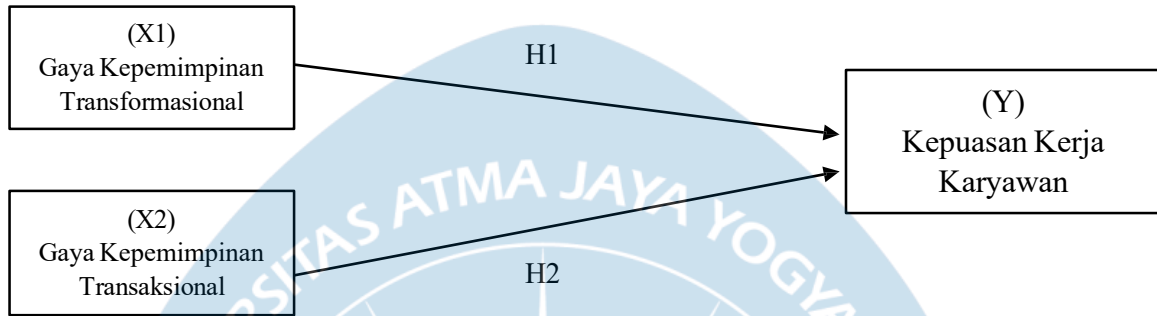
Sebagaimana sesuai dengan penelitian oleh (Asghar & Oino, 2017), gaya kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya pemberian imbalan kepada karyawan dapat mendorong kerja karyawan untuk mencapai target yang ditentukan sesuai dengan aturan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan ini lebih sesuai digunakan dalam jangka pendek dan tidak dilakukan dalam jangka panjang.

Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Septi et al., 2016), gaya kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh adanya rasa senang dan puas karna dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pemberian imbalan atau *reward* memberikan motivasi yang sangat tinggi kepada karyawan yang sudah menyelesaikan tanggungjawab mereka dengan baik.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Burjo Borneo

2.4 Kerangka Penelitian

Sebagaimana sesuai dengan penelitian (Asghar & Oino, 2017), maka kerangka penelitian pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian