

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge, (2017) Kepemimpinan transformasional adalah jenis pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk menjalankan dan mengatur kepentingan pribadi mereka demi tujuan organisasi, dengan pendekatan yang bersahabat secara personal, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang positif, yang semua ini akan memicu upaya tambahan dari karyawan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Sodikin, (2017) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih menekankan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta untuk melihat kebutuhan pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan para pemimpin ini memiliki efek luar biasa pada pengikut (Robbins & Judge, 2017).

Seorang pemimpin perlu melaksanakan kegiatan pengelolaan, sehingga dalam usahanya memengaruhi pemikiran, emosi, sikap, dan tindakan anggota organisasi, senantiasa terfokus pada target atau tujuan organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Azizah et al., (2021) adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu memiliki daya tarik yang bisa mendorong para anggotanya untuk menanggapi arahan pemimpin. Secara praktis, daya tarik ini ditunjukkan melalui sikap memahami akan visi dan misi organisasi, memiliki prinsip yang kuat, berkomitmen dan konsisten terhadap setiap pilihan yang sudah ditetapkan, serta menghargai staf. Dengan demikian, pemimpin transformasional menjadi teladan yang dikagumi, dihormati, dan diikuti oleh anggotanya.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti sifat seorang pemimpin yang dapat menetapkan standar yang tinggi namun juga siap mendorong anggota tim untuk memenuhi standar tersebut. Pemimpin dengan karakter ini dapat menumbuhkan rasa optimisme dan semangat yang besar di antara karyawannya. Dengan kata lain, pemimpin yang transformasional selalu memberikan dorongan dan semangat kepada timnya.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation merupakan salah satu sifat pemimpin transformasional yang dapat mendorong anggota timnya untuk mengatasi masalah dengan teliti dan logis. Di samping itu, sifat ini juga mengajak karyawan untuk mencari pendekatan yang

lebih efisien dalam menyelesaikan tantangan. Singkatnya, pemimpin transformasional dapat mendorong (menstimulasi) bawahannya untuk terus berpikir dengan cara yang kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti sifat seorang pemimpin yang dapat menyadari perbedaan antara setiap karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin yang bersifat transformasional memiliki hasrat dan kemampuan untuk mendengarkan harapan, memberikan pendidikan, serta melatih anggota tim. Selain itu, pemimpin transformasional dapat mengidentifikasi potensi pencapaian dan kebutuhan pertumbuhan karyawan serta membantu mereka dalam proses tersebut. Dengan kata lain, pemimpin yang bersifat transformasional dapat mengerti dan menghargai karyawannya sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Menurut Bass & Avolio dalam Ardana, (2016) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi kepemimpinan yaitu :

- a. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, menumbuhkan rasa kebanggaan, meraih pengakuan dan keyakinan.
- b. Inspirasi, yaitu: menyampaikan ekspektasi yang besar, memanfaatkan tanda-tanda untuk mengarahkan upaya,

mengungkapkan sasaran penting dengan cara yang mudah dipahami.

- c. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, kemampuan menyelesaikan masalah dengan cermat.
- d. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan kepedulian kepada pegawai, memperlakukan pegawai secara personal, mendidik, memberikan saran.

2.1.2. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Gibson et al., dalam Sunaryo, (2017) Gaya kepemimpinan transaksional menekankan pentingnya memahami kebutuhan karyawan dan membantu mereka meningkatkan performa agar mendapatkan penghargaan yang memuaskan. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharuskan untuk peduli terhadap kebutuhan timnya, menetapkan tugas yang harus dikerjakan oleh staf, menciptakan sistem pemantauan dan penilaian untuk kinerja bawahannya, serta memberikan imbalan yang tepat bagi karyawan yang berhasil mencapai target atau sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Bass & Avolio, (1991) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berperan sebagai mekanisme pengawasan yang memberikan imbalan kepada pegawai yang berhasil mencapai tujuan dan menjatuhkan sanksi kepada pegawai yang tidak mencapai target atau

sasaran yang diharapkan. Dalam perspektif ini, sasaran utama kepemimpinan transaksional adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas lewat pengelolaan kinerja.

Kepemimpinan transaksional sama pentingnya dengan kepemimpinan transformasional untuk membantu para pemimpin untuk meningkatkan daya saing organisasi di era persaingan global. Kepemimpinan transaksional tidak mempunyai tingkat moralitas yang sama jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Kelemahan signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional adalah kurangnya motivasi karyawan untuk memberikan sesuatu melebihi apa yang telah ditentukan Sinicho, (2019).

Menurut Robbins dalam Anjasmina (2021), Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional adalah jenis kepemimpinan di mana pemimpin memberikan dorongan kepada anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menawarkan penghargaan atas hasil kerja mereka. Kepemimpinan transaksional dikenal sebagai metode yang diterapkan oleh pemimpin untuk mendorong karyawan agar patuh demi meningkatkan kinerja melalui dua elemen, yaitu ganjaran dan penalti. Sedangkan menurut Bass dalam Anjasmina, (2021) Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah cara kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberi dorongan kepada karyawannya untuk berprestasi dengan memberikan fasilitas dan penghargaan sebagai balasan atas pencapaian tugas yang efisien.

Menurut Burhanudin & Kurniawan, (2020) terdapat empat ciri kepemimpinan transaksional, yaitu:

- 1) Pemimpin perlu berperan dalam menetapkan pencapaian target organisasi dan menyampaikannya kepada para staf.
- 2) Pemimpin melakukan pengawasan terhadap pekerjaan untuk mencapai sasaran.
- 3) Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan mencapai hasil yang sesuai dengan standar organisasi.
- 4) Pemimpin memberikan penalti atau konsekuensi kepada pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja.

Bass & Avolio, (1991) dalam Sinicho, (2019) teori kepemimpinan transaksional dikembangkan berdasarkan dua faktor utama:

1. Pendekatan imbalan bersyarat

Dimana imbalan diberikan sebagai imbalan atas pemenuhan tujuan atau kemampuan pengikut untuk menyelesaikan tugas berdasarkan keinginan pemimpinnya.

2. Manajemen berdasarkan pengecualian

Para pemimpin campur tangan ketika karyawan melakukan kesalahan dengan memastikan mekanisme yang terlihat untuk menerapkan aturan yang tepat. Seorang pemimpin menggunakan gaya manajemen pengecualian mengambil minat yang agresif dan egois dalam pekerjaan dan pemantauan tugas. Pemimpin melibatkan dirinya secara konsisten dalam pekerjaan proses mencari penyimpangan dari

protokol standar, melakukan intervensi sebelum karyawan membuat kesalahan menurut Bass & Avolio, (1990) dalam Sinicho, (2019).

2.1.3. Kepuasan Kerja

Menurut Schermerhorn dalam Maryatmi, (2021) kepuasan kerja adalah derajat perasaan individu baik positif maupun negatif tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan dalam sebuah organisasi apakah senang atau tidak senang. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai hasil kerja, yang dinilai berdasarkan ciri-cirinya. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah cenderung merasakan hal yang negatif (Robbins & Judge, 2017).

Sementara itu, Schneider, (2022) menganggap Kepuasan kerja merupakan hal yang cukup rumit, mencakup aspek emosional dan kognitif. Para karyawan percaya bahwa kepuasan kerja bukan sekadar tentang kondisi fisik seperti kenyamanan tempat kerja atau imbalan finansial, tetapi juga terkait dengan cara mereka menilai dan memahami pengalaman kerja. Sebagai contoh, karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan pengakuan, dan diberi kesempatan untuk ikut serta dalam

pengambilan keputusan penting di perusahaan biasanya lebih merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Wexley & Yukl dalam Suryawan & Salsabilla, (2022) mengemukakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri dari tujuh dimensi yang meliputi hal-hal berikut:

a. Kompensasi

Penghargaan yang diterima oleh karyawan menjadi faktor penting bagi kepuasan kerja karyawan. Apabila imbalan yang diberikan terlalu rendah, karyawan akan merasa tidak puas, begitu juga jika gaji yang diterima tidak adil.

b. Supervisi

Tindakan pemimpin dalam mengawasi karyawan sangat diperhatikan oleh karyawan itu sendiri. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

c. Pekerjaan itu sendiri

Karakteristik pekerjaan yang dijalani karyawan dalam organisasi, seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karyawan.

d. Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi antar karyawan dalam sebuah organisasi dapat memengaruhi perasaan puas mereka. Secara individu, rekan kerja yang bersahabat

dan suportif akan membawa pengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan lainnya.

e. Kondisi kerja

Lingkungan kerja yang bersih dan rapi memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, sehingga berkontribusi pada kepuasan mereka.

f. Kesempatan

Bagi karyawan yang sangat ingin berkembang, kesempatan untuk mendapatkan promosi yang adil dan merata dari organisasi akan memberikan kepuasan tersendiri.

g. Keamanan kerja

Perasaan aman diperoleh karyawan dari suasana kerja yang menyenangkan, tanpa rasa takut akan ketidakpastian, serta kekhawatiran akan pemecatan yang tiba-tiba.

Ada beberapa teori kepuasan kerja, diantaranya:

a. Teori dua faktor

Teori ini merupakan teori tentang kepuasan dalam pekerjaan yang menggambarkan bahwa perasaan puas atau tidak puas merupakan elemen dari berbagai kelompok variabel yang berbeda, yaitu, faktor pendorong dan faktor kebersihan. Dalam teori ini, keluhan yang muncul berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan, seperti suasana kerja, gaji, keselamatan, supervisi, dan interaksi dengan rekan kerja. Faktor ini disebut faktor pembersih atau pemeliharaan untuk mencegah reaksi negatif. Sebaliknya ada kepuasan dari faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan dari faktor-faktor yang terkait dengan dampak langsung pekerjaan, seperti jenis pekerjaan, kinerja tempat kerja, peluang iklan potensial, dan peluang untuk pengembangan dan pengakuan diri. Faktor-faktor ini disebut motivasi karena mereka terkait dengan kepuasan kerja yang tinggi.

b. Teori Nilai

Dalam teori ini, kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan mendekati harapan yang dimiliki. Pekerja yang mendapatkan lebih banyak hasil cenderung merasa lebih puas, dan sebaliknya. Unsur utama yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut teori ini adalah selisih antara kondisi kerja yang dirasakan dan yang diinginkan. Semakin besar selisih ini, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan. Teori ini menandakan bahwa banyak faktor bisa

memengaruhi kepuasan kerja. Salah satu cara yang baik untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan memenuhi keinginan mereka, dan jika dapat diwujudkan, berikan apa yang mereka inginkan Tukiyo, (2015) dalam Munandar, (2021).

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	" DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN " (Muttalib et al., 2023)	Analisis Regresi Berganda	X1 : Gaya Kepemimpinan Etis X2 :Gaya Kepemimpinan Pelayanan X3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional X4 : Gaya Kepemimpinan Transaksional Y : Kepuasan Kerja	Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan etis memiliki korelasi yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan pelayan dan transformasional juga menunjukkan hubungan positif dengan kepuasan kerja, meskipun dengan tingkat pengaruh yang lebih rendah.

2.	<i>“ THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE 'S JOB SATISFACTION IN ETHIOPIAN PUBLIC UNIVERSITIES”</i> (Kebede & Demeke, 2017)	Analisis regresi logistik digunakan untuk menilai hubungan antara variabel independen (gaya/perilaku kepemimpinan) dan variabel dependen (kepuasan kerja karyawan).	X1 : Gaya kepemimpinan Transformasional X2: Gaya Kepemimpinan Transaksional X3: Gaya Kepemimpinan pasif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja fakultas.
3.	<i>“THE IMPACT OF TRANSFORMASIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION”</i> (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022)	Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei dengan kuesioner untuk pengumpulan data primer. Analisis regresi linier berganda	X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional X2 : Gaya Kepemimpinan Transaksional Y: Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan di perusahaan industri makanan di Bosnia dan Herzegovina. Secara khusus, <i>contingent reward</i> dalam kepemimpinan transaksional berkontribusi pada kepuasan kerja, sementara <i>idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation</i>, dan

				<i>individualized consideration</i> dalam kepemimpinan transformasional juga berkontribusi pada kepuasan kerja.
4.	<i>“THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES’ JOB SATISFACTION: THE CASE OF BERHAN BANK S.C”</i> (Bekele, 2021)	Metode kuantitatif, dengan data primer yang dikumpulkan dari karyawan profesional data dianalisis menggunakan SPSS versi 26 melalui statistik deskriptif, korelasi, dan analisis regresi.	X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Gaya Kepemimpinan Transaksional X3 : Gaya Kepemimpinan Laissez-faire Y: Kepuasan Kerja	Penelitian ini menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memprediksi kepuasan kerja, sementara gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	<i>“THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES’ JOB SATISFACTION IN SALALE UNIVERSITY”</i> (Sinicho, 2019)	Metode kuantitatif digunakan. Partisipan penelitian dipilih dengan menggunakan simple random sampling. Desain survei penjelasan digunakan	X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Gaya Kepemimpinan Transaksional X3 : Gaya Kepemimpinan Laissez-faire Y: Kepuasan Kerja	Hasil korelasi menunjukkan bahwa setiap dimensi gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.Pengembangan Hipotesis

2.3.1.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu pernah dilakukan Noviyanti et al., (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang hanya fokus pada hasil pekerjaan dan tidak memperhatikan perasaan karyawan akan gagal mendapatkan performa terbaik dari timnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja, proses seleksi, suasana kerja, serta mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Pengaruh dari kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja, sebagaimana diungkapkan oleh (Haryadi, 2003) dalam Roni, (2019). Penelitian ini menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformatasional dan kepuasan kerja para karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa para pemimpin juga lebih cenderung menerapkan metode kepemimpinan transformatasional.

Penelitian yang dilakukan Simanjuntak, (2017) dan Suhartini & Lusianah, (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut studi sebelumnya, terdapat hubungan yang searah

antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, yang berarti peningkatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan (Abodunde et al., 2017; Nazim & Mahmood, 2018; Paramita et al., 2020). Pada hubungan antara kedua variabel tersebut, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang kuat dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Abodunde et al., 2017).

Kepemimpinan transformasional menunjukkan seorang pemimpin yang berupaya mengubah personel untuk mengembangkan mereka menjadi pemimpin; ia mendorong perubahan yang berharga dan bermanfaat bagi para pengikutnya (Al Yahyaee & Mohamad, 2021). Pemimpin transformasional berfokus pada "mengubah" individu ke tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi yaitu mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan cara yang menghasilkan perubahan nyata bagi diri mereka sendiri serta produktivitas organisasi (Sutrisno, 2019). Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Fiqri, (2023) Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pertukaran, seperti memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Ini berarti bahwa penghargaan tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja, yang merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja, kolaborasi dengan rekan kerja lain, imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, serta aspek fisik dan non-fisik yang terkait.

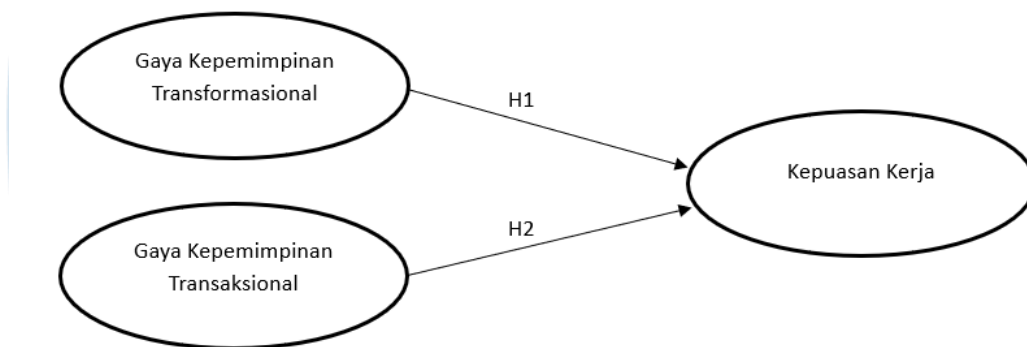
Perasaan serta sikap individu akibat interaksi mereka di lingkungan kerja disebut sebagai kepuasan kerja. Dengan kata lain, rasa puas akan timbul jika seorang pemimpin menunjukkan kepada stafnya bahwa mereka dihargai atas kontribusi yang diberikan. Bass dan Yukl dalam Aqmarina et al., (2016) kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran imbalan sebagai imbal balik atas penyelesaian tugas. Kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Suyuthi, (2017) menjelaskan bahwa semakin mahir seorang pemimpin dalam menerapkan prinsip kepemimpinan transaksional, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan semakin meningkat. Menurut Suwandi et al., (2022) kepemimpinan transaksional berfungsi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien, contohnya adalah menghubungkan kepuasan kerja dengan pemberian imbalan. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Rizaldy, (2021) dan Suryan, (2018) menunjukkan hasil yang serupa, bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Gambar Kerangka Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang telah di kemukakan sebelumnya maka dapat diungkapkan suatu kerangka berfikir yang berfungsi sebagai penuntun alur pikir. Kerangka penelitian ini menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, variabel dependen adalah kepuasan kerja.