

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR**

TESIS

Sebagai Salah satu syarat Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Manajemen dan Keuangan**

Disusun dan Diajukan oleh :

NURMADHANI FITRI SUYUTHI

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2011

HALAMAN PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII
MAKASSAR**

NURMADHANI FITRI SUYUTHI

P1700 208 019

KOMISI PENASEHAT

Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA

Ketua

Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si

Anggota

Mengetahui

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah kepada penulis selama penyusunan tesis ini. Melalui tesis ini penulis telah melakukan penelitian mengenai **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR”**.

Pada kesempatan ini penulis secara tulus menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak **Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA** selaku pembimbing I dan **Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si** selaku pembimbing II atas bimbingan, arahan, keyakinan dan motivasi yang sangat luar biasa kepada penulis. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mursalim, M. Sc. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin beserta Staf yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M. Si, Ketua Program Studi Manajemen Keuangan PPS Universitas Hasanuddin atas segala bimbingan dan motivasinya.
3. Ketua dan Staf pengelola Program Reguler Manajemen Keuangan atas bantuannya.
4. My Lovely Husband Reski Rahmat Alimuddin SE and My Little Son Muhammad Fathi for Loves, Faith and Strenght. This is My Greatest Dedication, thank you very much.

5. My Mother DRA. Nurhayati T and Father Suyuthi Patawati (in Memoriam), Thanks For Prays to make all my dream come in true.

6. My Beloved Parents H. Andi Alimuddin Latief and Hj. Supartia (in Memoriam), Thanks for helping me a lot.

7. My Beloved Brothers and sisters : Otha, Arya, Illank Ibra and sister Suci Rahma for all cares and the support.

8. My Beloved Family K' Ramli, K' Nanda and Little Princes Fathiya for all the cares and the support. (always remember mantang, Pak Dar and bu Dar hehehe Thank You)

9. My Friends in Pasca : k Fatma, k Sari, k mukmin, k virza, k ruslan, k chali, k gafur, k gustang, k naldo, bu nana, k lily, k merlin, k widya, pak sarjan, pak ahmad, pak agus, pak zainal, k ros, tante eda, bu nizma, k tri for always helping me and keeping touch yaa.

10. My Friends : Ayu, Icha, Ani, Agnes, Shita, Yuni, Bunga, Mila, Mia, Dila, None, Puput, Astrid, Hj. Riri, Eq, Abi, Zul Cappo and many more.. Whereever you are good luck in our new life.

11. Rebel Jr and Destroyers (Yaya, Puji, Chitos, kiky, Handa, Rika, Vika, Bangko', Kelly, Chindo', Axo, Dzunnun, Oghes and many more) whereever you are good luck with our new life.

Akhirnya penulis akhiri dengan ucapan Wabillahi Taufik Walhidayah Wassalamu Alaikum WR WB.

Makassar, Februari 2011

PENULIS

ABSTRAK

NURMADHANI FITRI SUYUTHI. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM DIVRE VII MAKASSAR (dibimbing oleh Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si)

Penelitian bertujuan untuk menguji (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar. (2) Mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar.

Penelitian ini menggunakan Metode penggunaan kuesioner (angket), dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang akan diukur, yaitu karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar dengan teknik pengambilan sampel sampel jenuh dengan sampel sebanyak 62 karyawan. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur.

Hasil menunjukkan bahwa : (1) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja adalah masing-masing memberi

pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. (3) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan teruji dengan tingkat pengaruh yang sangat kuat. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja secara individual terhadap kinerja karyawan juga berpengaruh signifikan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja dan Kepuasan kerja.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	8
B. Landasan Teori	17
2.1 Pengertian Kepemimpinan	17
2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	21
2.3 Pengertian Kepemimpinan Transaksional	26
2.4 Pengertian Kinerja	29
2.5 Pengertian Kepuasan kerja	31
C. Kerangka Konsep	36
D. Hipotesis	40
BAB III Metode Penelitian	
A. Desain Penelitian	41
B. Unit Analisis	41
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	41
D. Populasi dan Sampel	42
E. Definisi Operasional Variabel	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	48
B. Deskripsi Subyek Penelitian	55

C. Deskripsi Variabel Penelitian	59
4.1 Hasil Penelitian	82
4.2 Pembahasan	92
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	97
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 2.1 Tabel Mapping Penelitian Terdahulu Transaksional	13
Tabel. 4.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Distribusi Responden Menurut Usia	56
Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Formal	57
Tabel 4.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja	58
Tabel 4.5 Hasil Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional	60
Tabel 4.6 Hasil Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transaksional	66
Tabel 4.7 Hasil Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja	70
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Responden terhadap Kinerja	76
Tabel 4.11 Koefisien Jalur Model Struktural	82
Tabel 4.12 Model Summary	83
Tabel 4.13 Uji ANOVA ^b	84
Tabel 4.14 Uji Coefficients ^a	85
Tabel 4.15 Model Summary	86
Tabel 4.16 Uji F atau ANOVA ^b	87
Tabel 4.17 Uji Coefficients ^a	88

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
A. Kerangka Pikir	37
B. Telkom and Anak Perusahaan	53
C. Portofolio Bisnis Telkom	53
D. Struktur Model Analisis Jalur	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi yang diiringi pertumbuhan ekonomi teknologi menuntut dunia usaha mengantisipasi perkembangan pesat dengan munculnya berbagai perusahaan yang menciptakan berbagai jenis produk maupun jasa guna memenuhi kebutuhan. Perkembangan pesat dalam dunia usaha, pada satu sisi mencerminkan kesejahteraan masyarakat tetapi disisi lain perkembangan ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha. Perusahaan dewasa ini dihadapkan pada tuntutan untuk bekerja secara efisien, efektif dan tanggap baik dalam upaya mempertahankan pasar maupun untuk mengungguli persaingan. Kepemimpinan ini dianggap faktor yang akan menentukan sukses tidaknya organisasi/perusahaan melalui peran dalam lingkup organisasi/perusahaan sebab manusia merupakan salahsatu roda penggerak dari seluruh aktivitas organisasi/perusahaan.

Perlu diketahui, bahwa kepemimpinan bukanlah suatu watak yang secara umum diterima seperti misalnya “karismatik”, sangat berpengaruh, atau sangat disukai tetapi sesuatu yang berhubungan dengan produktivitas kelompok pada situasi yang diberikan. Dalam hal ini watak ataupun karakteristik adalah sesuatu yang secara esensial

diharapkan seseorang dan mungkin yang paling penting disini adalah situasi yang sebagian besar ikut menentukan sifat-sifat yang paling memungkinkan untuk menuju kepada status kepemimpinan.

Dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan, sebab dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Di sini Pemimpin dianggap sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan secara lebih baik harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin) hingga ke tingkat paling bawah. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi dan pemimpin yang transaksional yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman serta kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang Bisnis penyediaan layanan dan jaringan telekomunikasi (Full Network & Service Telecommunication Provider). PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salahsatu aset penting perusahaan. Selain itu, organisasi tidak akan mampu

mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan. Dari beberapa kondisi ditemukan beberapa fenomena bahwa selain kompensasi ada hal lain yang ikut menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan maupun kinerja yaitu kondisi hubungan antar pegawai dan peran pemimpin. Kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan. Dengan demikian inti (core) dalam organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada didalamnya.

Beberapa kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan

transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Selanjutnya Burn (dalam Pavar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pavar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Melihat uraian diatas, maka terlihat bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini baik pimpinan maupun karyawan harus bekerjasama menciptakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik sebab peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, karakteristik pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan. Berbagai model gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim kerja perusahaan termasuk kompensasi. Pimpinan yang diharapkan oleh

karyawan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

Bertitik tolak dari pentingnya kepuasan kerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Karenanya perusahaan, dalam hal ini PT. Telkom Divre VII Makassar perlu mencari cara lain agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga para karyawan menjadi lebih nyaman dalam bekerja dan loyal terhadap pekerjaan dan organisasinya dan diharapkan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, visi dan misi organisasi yang berlandaskan pada nilai budaya organisasi/perusahaan dalam hal ini PT. Telkom Divre VII Makassar.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Terkait dengan pokok masalah yang diajukan, maka tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan penelitian :
 - a). Mengukur dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar.
 - b). Mengukur dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divre VII makassar.

2. Manfaat Penelitian :

- a). Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan karyawan PT. Telkom Divre VII makassar dalam peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja.
- b). Sebagai bahan referensi bagi peneliti untuk selanjutnya membahas dan mengamati lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Tenang Sembiring (2010) dengan judul “ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. JAMSOSTEK (PERSERO) Kantor Wilayah VIII. Penelitian ini bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan menggunakan undian. Adapun teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan teknik kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya signifikansi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Caroline Lisa Setiawati (2009) dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional saling berhubungan dengan karakteristik personal pemimpin. Metode

pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yang dimaksudkan agar sampel responden yang dipilih dapat melakukan penilaian terhadap kepemimpinan atasannya dengan cukup baik dan obyektif sesuai yang diharapkan peneliti. Data yang dipergunakan adalah data sekunder dari studi kepustakaan dan arsip UAJY serta data primer yang diperoleh melalui wawancara (interview) dan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) milik Bass dan Avolio (1989). Penelitian tersebut menolak hipotesis yang didasarkan pada teori terdahulu, yaitu karakteristik personal berhubungan dengan kepemimpinan transformasional atau tidak ada hubungan yang signifikan antara karakteristik personal dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara teori kepemimpinan dengan hasil penelitian, sehingga ketiga peneliti tersebut menyarankan agar penelitian mereka diuji kembali dengan obyek penelitian yang berbeda.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi oleh Dadi Komardi (2009) menemukan; a) Kepemimpinan transformasional dari atasan mempengaruhi secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai dan b) Kepemimpinan transaksional dari atasan mempengaruhi secara signifikan motivasi

kerja para pegawai. Dengan menggunakan alat Analisis Model *Struktural Equation Modeling (SEM)*.

4. Penelitian oleh Sidiq Nurrachmat dan Wahyuddin (2007) dengan judul “Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi, Internal dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar”. Penelitian ini bertujuan melihat sejauh mana peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Binary Logistic. Hasil penelitian ini adalah bahwa variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi, Internal dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.
5. Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan Oleh : Andira dan Budiarto Subroto (2008) Studi ini menitikberatkan pada tinjauan terhadap pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa. Dugaan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara positif kinerja karyawan lini depan dan sebaliknya perilaku kepemimpinan

transformasi mempengaruhi secara negatif karyawan lini depan. Dugaan yang disusun pada penelitian ini diuji secara empiric terhadap 204 responden yang merupakan karyawan lini depan dan 204 responden yang merupakan pelanggan dari tiga jenis perusahaan jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif. Namun demikian beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif yang berarti menolak hipotesis penelitian. Demikian juga karena perilaku imbalan kontijen dari jenis kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja tertentu dari karyawan lini depan.

No	Variabel	Indikator	Fakta Empiris
1.	Kepemimpinan Transformasional	<p>1. Individual Consideration. Pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan cuaca pendukung.</p> <p>2. Intellectual Simulation. Pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang diterima oleh sistem sosial.</p> <p>3. Inspirational Motivation. Pemimpin menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis dan dapat dicapai dan mendorong pengikut untuk meningkatkan diri kepada visi.</p> <p>4. Idealized Influence. Pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan. Ia menunjukkan keteguhan dan ketetapan hati dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya thdp visinya.</p>	<p>1. Tenang Sembiring (2010) dengan judul “ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. JAMSOSTEK (PERSERO) Kantor Wilayah VIII. Penelitian ini bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan menggunakan undian. Adapun teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan teknik kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya signifikansi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan.</p>
2.	Kepemimpinan Transaksional	<p>1. Imbalan tergantung ; mengontrakkan pertukaran imbalan untuk usaha, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan mengakui prestasi.</p> <p>2. Manajemen dengan pengecualian (aktif) ; menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar ; mengambil tindakan koreksi untuk perbaikan.</p> <p>3. Manajemen dengan pengecualian (pasif) ; hanya ikut campur jika standar tidak</p>	<p>2. Caroline Lisa Setiawati (2009) judul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional saling berhubungan dengan karakteristik personal pemimpin. Metode pengambilan sampel yang digunakan</p>

		<p>dipenuhi.</p>	<p>adalah purposive sampling yang dimaksudkan agar sampel responden yang dipilih dapat melakukan penilaian terhadap kepemimpinan atasannya dengan cukup baik dan obyektif sesuai yang diharapkan peneliti. Data yang dipergunakan adalah data sekunder dari studi kepustakaan dan arsip UAJY serta data primer yang diperoleh melalui wawancara (interview) dan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) milik Bass dan Avolio (1989). Penelitian tersebut menolak hipotesis yang didasarkan pada teori terdahulu, yaitu karakteristik personal berhubungan dengan kepemimpinan transformasional atau tidak ada hubungan yang signifikan antara karakteristik personal dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara teori kepemimpinan dengan hasil penelitian, sehingga ketiga peneliti tersebut menyarankan agar penelitian mereka diuji kembali dengan obyek penelitian yang berbeda.</p> <p>3. Dadi komardi (2009) judul " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja</p>
--	--	------------------	--

			<p>terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi” menemukan; a) Kepemimpinan transformasional dari atasan mempengaruhi secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai dan b) Kepemimpinan transaksional dari atasan mempengaruhi secara signifikan motivasi kerja para pegawai. Dengan menggunakan alat Analisis Model <i>Struktural Equation Modeling (SEM)</i>.</p> <p>4.Sidiq Nurrachmat dan Wahyuddin (2007) dengan judul “Peran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi, Internal dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar”. Penelitian ini bertujuan melihat sejauh mana peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sumber Bengawan Plasindo karanganyar. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Binary Logistic. Hasil penelitian ini adalah bahwa variabel independen terdiri dari Kepemimpinan Transformasional,</p>
--	--	--	---

			<p>Transaksional, Komunikasi Internal dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.</p> <p>5. Andira dan Budiarto Subroto (2008) dengan judul "Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan" Dugaan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara positif kinerja karyawan lini depan dan sebaliknya perilaku kepemimpinan transformasi mempengaruhi secara negatif karyawan lini depan. Dugaan yang disusun pada penelitian ini diuji secara empiric terhadap 204 responden yang merupakan karyawan lini depan dan 204 responden yang merupakan pelanggan dari tiga jenis perusahaan jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif. Namun demikian beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan</p>
--	--	--	---

			<p>transformasional mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif yang berarti menolak hipotesis penelitian. Demikian juga karena perilaku imbalan kontijen dari jenis kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja tertentu dari karyawan lini depan.</p>
--	--	--	--

B. Landasan Teori

2.1 Kepemimpinan

Sebelum mengetahui lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan maka perlu diketahui apa itu kepemimpinan, agar tidak terjadi kesalahan persepsi dari kepemimpinan. Kepemimpinan secara umum dimaknai oleh sebagian orang sebagai proses yang sangat penting dalam sebuah organisasi/perusahaan sebab kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau tidaknya sebuah organisasi/perusahaan.

Dahulu orang mengatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu merupakan ciri bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, yang khusus ada pada dirinya dan tidak dimiliki orang lain. Sehingga mereka disebut dengan Born Leader (dilahirkan sebagai pemimpin). Karena itu sifat kepemimpinan tidak perlu diajarkan lagi dan tidak bisa ditiru orang lain. Pendapat diatas mengandung kebenaran tetapi di zaman modern seperti sekarang ini sudah banyak ditinggalkan. Sebab, banyak usaha beroperasi secara kooperatif dan mengarah pada tujuan pencapaian tertentu sehingga pemimpin-pemimpin ini harus dipersiapkan, dilatih, dan dibentuk secara berencana serta sistematis agar mereka mampu melakukan tugas kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2008 : 49) yang mendefinisikan Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Luthans (2006 : 638) mengemukakan secara spesifik mengenai definisi kepemimpinan yaitu sekelompok proses kepribadian, pemenuhan, perilaku, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, serta kombinasi dari hal tersebut.

Dari dua pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian proses kegiatan dari posisi pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan sikap penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Definisi kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran serta persepsi mengenai keabsahan dari pengaruh. Beberapa definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial dalam hal ini pengaruh mengenai seseorang terhadap orang lain dalam hal menstruktur aktivitas serta hubungan didalam organisasi atau kelompok. Dan melibatkan pentingnya menjadi faktor perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku kinerja pengikutnya serta memusatkan pada pencapaian tujuan.

Beberapa ilmuwan cenderung mengatakan bahwa ada beberapa kualitas unggul dan sifat utama yang harus dimiliki oleh pemimpin misalnya memiliki intelegensi tinggi, mampu mengambil kebijaksanaan tepat, memiliki rasa humor, mampu memikul tanggung jawab, memiliki keterampilan, dan seterusnya. Namun, semua sifat itu menampilkan gambaran individu pemimpin yang ideal sedangkan sifat unggul ini jarang terdapat komplit pada seorang pemimpin. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan mengenai teori kepemimpinan :

1. S.P. Siagian dalam bukunya Filsafat administrasi (dalam Sedarmayanti, 2007 : 250) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :
 - a. Teori genetis : kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.
 - b. Teori sosial : seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
 - c. Teori ekologis : calon pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat saja belum cukup dijadikan modal pemimpin, karena bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup sehingga ia berhasil jadi pemimpin. Diantara tiga teori kepemimpinan ini, teori yang dianggap paling mendekati kebenaran dan mempunyai pengikut yang banyak dalam situasi sekarang adalah teori ekologis.

2. Hellriegel dan Slocum dalam bukunya *Management* (dalam Sedarmayanti, 2007 : 250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar :
 - a. Teori ciri atau sifat : ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pimpinan lain atau orang yang bukan pemimpin.
 - b. Teori tingkah laku : pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.
 - c. Teori kontigensi (situasional) : teori ini terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada. Teori ini dikemukakan oleh Fielder (*Fielder's contingency model*), kemudian oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang disebut *life cycle theory*.
3. R. Achmad Rustandi dalam bukunya *Gaya Kepemimpinan* (dalam Sedarmayanti : 250) : pendekatan Bakat dan Situasional, mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu :
 - a. Pendekatan bakat : pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.

- b. Pendekatan situasional : bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.
- c. Pendekatan bakat dan situasional : merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena situasi.

Kepemimpinan adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal itu merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pimpinannya menjadi realita.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Beberapa tahun yang lalu James MacGregor Burns mengidentifikasi jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. James MacGregor menerapkan ini melalui konteks politik dengan mendasarkan kepemimpinan transformasional pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai tujuan baik yang besar. Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990)

mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha,
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Beberapa pendapat mengenai kepemimpinan transformasional Robbins dan Judge (2008 : 90) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Lain halnya dengan Bass (dalam Robbins and Timothy, 2008 : 91) bahwa pemimpin transformasional ini memiliki pengaruh ideal yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, serta memberi perhatian pribadi serta melatih dan memberi saran pada karyawan. Nah, kepemimpinan ini pun dianggap unggul dibanding gaya kepemimpinan yang lain.

Berbeda dengan riset kualitatif yang berhasil dilakukan oleh Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 2006 : 653) bahwa pemimpin transformasional yang efektif adalah mereka yang memiliki karakter sebagai berikut :

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
2. Mereka berani.
3. Mereka mempercayai orang lain.
4. Mereka motor penggerak nilai.
5. Mereka pembelajar sepanjang masa.
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian.
7. Mereka visioner.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (dalam Howell dan Hall-Marenda, 1999) mengemukakan adanya lima karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu : attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intelektual stimulation dan individualized consideration.

Yang secara ringkas perilaku yang dimaksud adalah:

1. Attributed charisma : bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi,

kemampuan dan keahlian serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya yaitu *idealized influence*.

2. *Idealized influence* : pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi, komitmen dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan dan nilai hidup. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.
3. *Inspirational motivation* : pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan

semangat kelompok, antusiasme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

4. Intellectual stimulation : bahwa pemimpin mendorong bawahan menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti.
5. Individualized consideration : memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.

Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Teori ini juga menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah budaya maupun struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Kepemimpinan transformasional sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin diharapkan menciptakan visi dan misi yang jelas serta menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi para bawahan untuk berprestasi melalui harapan mereka, karena para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi melebihi apa yang diharapkan. Oleh sebab itu diyakini bahwa kepemimpinan transformasional akan mengarahkan kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan perubahan (Tulus dalam Rachmawati, 2002 : 73).

Dengan demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka mampu mengarahkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Sehingga, melalui cara ini diharapkan menciptakan visi dan misi yang jelas serta tercipta lingkungan kerja yang dapat memotivasi para bawahan untuk berprestasi melalui harapan mereka, karena para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya.

2.3 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional pada hakekatnya adalah pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman (sanksi). Robbins dan Judge (2008 : 90) yang mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah

ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Pendapat lain datang dari Bass (dalam Robbins and Judge, 2008 : 91) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dilihat dari beberapa karakteristik yaitu penghargaan bersyarat : menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh, manajemen dengan pengecualian (aktif) : mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar serta melakukan tindakan perbaikan, manajemen dengan pengecualian (pasif) : dilakukan hanya jika standar tercapai, *Laisses Faire* : melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- 1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
- 2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
- 3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Beberapa karakteristik kepemimpinan transaksional adalah (Rachmawati, 2004 : 71) :

- 1). Imbalan tergantung ; mengontrakkan pertukaran imbalan untuk usaha, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan mengakui prestasi.
- 2). Manajemen dengan pengecualian (aktif) ; menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar ; mengambil tindakan koreksi untuk perbaikan.
- 3). Manajemen dengan pengecualian (pasif) ; hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.
- 4). Laissez-Faire: melepaskan tanggungjawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Jadi, ada 2 karakteristik utama, yaitu: pemimpin menggunakan serangkaian penghargaan (reward) untuk memotivasi bawahannya dan pemimpin melakukan tindakan koreksi jika bawahannya gagal mencapai prestasi yang ditetapkan. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan pada proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis

dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka sepakati bersama.

2.4 Kinerja

Kinerja dapat memberi kontribusi kepada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu berpartisipasi dalam menetapkan sasaran mereka yaitu bagaimana cara agar memperoleh hasil yang baik dalam organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang telah disepakati mengenai kebutuhan tujuan, standarisasi maupun kompetensi yang telah direncanakan.

Ada beberapa pendapat yang menjelaskan mengenai kinerja diantaranya Sedarmayanti (2007 : 87) bahwa kinerja adalah proses pendekatan strategik dan terintegrasi guna menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan didalam organisasi dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Rachmawati (2004 : 46) bahwa kinerja merupakan faktor yang intangible oleh karena itu agar kinerjanya dapat diukur maka diperlukan standar kinerja yang merupakan level output atau kriteria tertentu yang normal dan dapat diterima untuk mengukur hasil sesungguhnya dari bawahan yang berbeda. Rachmawati juga menjelaskan tugas ini diserahkan para ahli untuk mengkaji tugas tersebut dengan mengandalkan keahliannya. Hasilnya berupa estimasi

waktu dan biaya untuk mengerjakan tugas tertentu yang pada akhirnya dijadikan standar setiap pekerjaan dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh setiap organisasi, karena dengan penilaian kinerja maka karyawan diberi umpan balik tentang apa saja yang telah dicapainya serta seberapa baik kualitas kerjanya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Lain halnya Dessler (2006 : 322) mengemukakan mengenai kinerja yaitu proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian kinerja dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Untuk itu perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja agar dapat diketahui apakah hasil kinerja telah sesuai dengan harapan. Ada banyak faktor yang biasanya dapat dijadikan ukuran kinerja namun harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Adapun pengukuran kinerja (Wibowo, 2007 : 230) yang dianggap tepat dapat dilakukan dengan :

- a). Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan telah terpenuhi;
- b). Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
- c). Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
- d). Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas;
- e). Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;

- f). Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
- g). Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Merunut dari beberapa pendapat diatas mengenai kinerja maka inti dari kinerja adalah pemikiran bahwa upaya karyawan harus memiliki tujuan yang jelas sesuai dengan standar tertentu yang telah ditetapkan dan tujuan maupun standar kinerja harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak seperti nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja ini akan sangat berbeda penilaiannya dari masing-masing individu sebab sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu, tetapi cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Luthans (dalam Sopiah, 2008 : 170) mengemukakan: "Job satisfaction is pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience". (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

Pendapat lain menurut Herzberg (dalam Siagian, 2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (job Satisfaction) dibagi dalam dua kategori, yang berkaitan dengan faktor intrinsik (motivator) dan faktor luar (ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam karir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi, kondisi kerja, gaji yang diperoleh dan ketenangan dalam bekerja.

Menurut Luthans (1997) dalam Wangsadjaja (2006) kepuasan kerja terdiri dari lima indikator, yaitu:

- a). Kompensasi, seperti gaji. Karyawan menginginkan sistem kompensasi dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapannya. Bila gaji dilihat sebagai adil

yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

- b). Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai pekerjaannya. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kejenuhan, tetapi yang terlalu banyak tantangan juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- c). Atasan langsung. Mempunyai peranan penting dalam manajemen. Atasan ini berhubungan dengan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan bekerjasama dengan bawahan.
- d). Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke posisi yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggungjawab serta jenjang organisasionalnya.

e). Rekan kerja. Bagi karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menyebabkan kepuasan kerja yang meningkat. Bahkan ada karyawan yang gajinya kecil tetapi bertahan pada pekerjaannya karena ia senang dengan rekan kerjanya. Demikian juga untuk atasan, karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan integritas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pekerjaan akan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijakan organisasi memenuhi standar kinerja dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap kepuasan akan pekerjaannya merupakan penjumlahan dari sejumlah unsur pekerjaan yang tidak terpisahkan satu sama lain.

Werter dan Davis (1986) dalam Munandar (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaan. Pekerjaan menuntut interaksi dengan teman sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dalam lingkungan kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Ini berarti bahwa penilaian (assesment) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari

sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit(terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Seorang manajer akan sangat peduli dengan aspek kepuasan kerja, karena memiliki tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan kerja yang memuaskan pada karyawannya dan percaya pada perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberi kontribusi positif pada organisasinya.

Berdasarkan pendapat tersebut, diketahui bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turn over, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa karyawan yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas dibanding dengan karyawan yang berumur lebih muda, karena diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan karyawan yang berusia muda biasanya mempunyai harapan dan realita kerja terdapat kesenjangan

atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa karyawan yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif dalam bekerja.

C. Kerangka Konsep

Kerangka pikir konseptual merupakan pijakan berpikir dalam penulisan ini. Kerangka ini menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Salah satu teori yang menekankan perubahan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1990). Pendekatan perilaku untuk memahami kepemimpinan transformasional adalah : kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Sedangkan, kepemimpinan transaksional adalah : imbalan tergantung, manajemen pengecualian aktif, manajemen pengecualian pasif, *laissez faire*.

Adapun kerangka pikir ini dibentuk atas teknik analisis jalur yang dikembangkan oleh Sewal wright pada tahun 1934 yang merupakan perkembangan korelasi menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Lebih lanjut analisis jalur mempunyai kedekatan dengan regresi berganda sebab regresi berganda merupakan bentuk

husus dari analisis jalur. Definisi dari analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Robert D. Rutherford dalam Sarwono : 1). Selain itu David Garson dari *North Carolina State University* mendefinisikan analisis jalur sebagai “model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Sehingga dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya analisis jalur merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam *Organizational behavior* Edisi 12 bahwa :

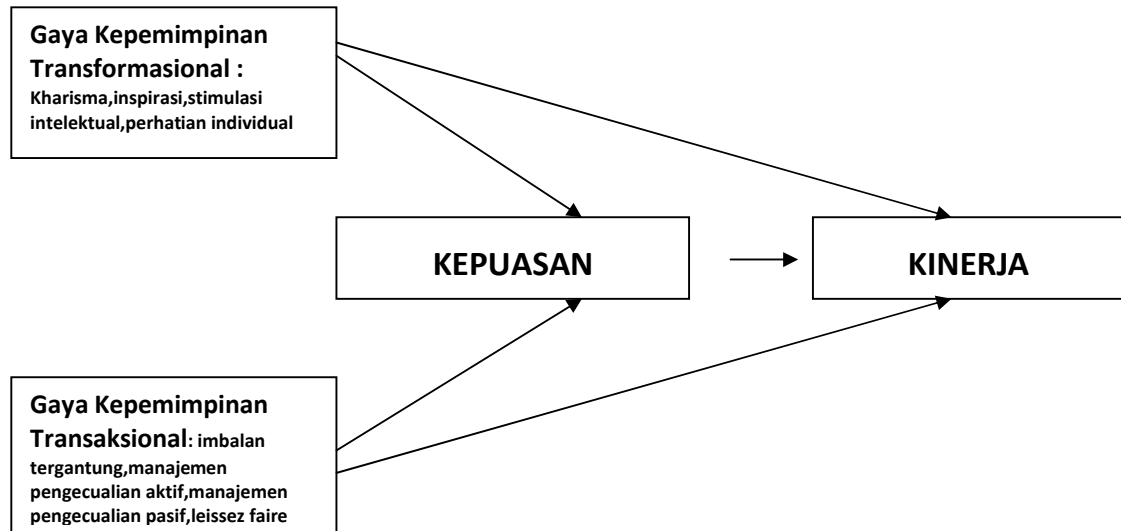
1. Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi terhadap kepuasan kerja dengan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. (Bass dan Avolio, “ *Developing Transformational Leadership*, 1996, 385-425).
2. Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja melalui nilai yang dipersepsikan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. (B. J. Avolio dan B. M. Bass, “ *Transformational Leadership, Charisma and beyond*,”

working paper, School of Management, State University Of New York, 1985, hal 14).

3. Kepemimpinan transaksional menerjemahkan mengenai keinginan karyawan dari pekerjaannya dengan menetapkan mengenai apa yang diperoleh oleh karyawan apabila hasil kerja sesuai dengan apa yang diharapkan dan pemimpin ini tanggap terhadap minat karyawan sehingga menghasilkan peningkatan kinerja melalui tingkat kepuasan. (B. J. Avolio dan B. M. Bass, " Transformational Leadership, Charisma and beyond," working paper, School of Management, State University Of New York, 1985, hal 14).
4. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah dua gaya kepemimpinan yang saling melengkapi dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai melalui kepuasan kerja. Pemimpin yang paling baik adalah yang memiliki sifat transformasional dan transaksional sekaligus. (B.M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, 1985, 26-40"; serta J. Seltzer dan B.m. Bass, *Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration,*" *Journal of Management* Desember 1990, 693-703).
5. Pada Kepuasan dan Kinerja terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan dan kinerja yaitu apabila organisasi yang mempunyai karyawan merasa lebih puas akan memperoleh kinerja yang lebih efektif dan produktif. (T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono, dan G.K.Patton, "The Job Satisfaction –Job Performance Relationship: A Qualitative Review," *Psychological Bulletin*, Mei 2001, 376-407)

Kerangka konsep

Gambar 1



Sumber : Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 395-401.

D. Hipotesis

1. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divree VII Makassar.
2. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar.