

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelolah Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh (Schuler dan Jackson, 1997). Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan, mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi (Sinambela, 2016:3)

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai suatu pengolahan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pada hakikatnya MSDM merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Oleh sebab itu, MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan (Sihotang (2007) dalam Sinambela, 2016:08).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah di tentukan Sinambela (2016:08).

Menurut Sinambela (2016:08) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusiannya. Sementara itu, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat Hasibuan.

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan secara tepat secara tepat dan efektif dalam proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler (1997) dalam Sinambela (2016:08) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social (Sinambela,2016:13). Cara memahami dan mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau manajemen personalia akan lebih mudah dilakukan jika memahami fungsi manajemen.

Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2016:14) menjelaskan bahwa dua tujuan MSDM, yaitu (1) sasaran MSDM, dan (2) organisasi MSDM. Sementara itu, Simamora (2011) dalam Sinambela (2016:14) terdiri dari 4 tujuan, yaitu (1) tujuan kemasyarakatan, (2) tujuan organisasional, (3) tujuan fungsional, dan (4) tujuan individu berikut disampaikan uraiannya:

1) Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran merupakan titik puncak dan titik tindakan-tindakan apa yang di evaluasi. Biasanya, sasaran dipikirkan secara saksama dan diekspresikan dalam bentuk tulisan.tetapi sering sasaran tidak dinyatakan secara formal.Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior. Tetapi Juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi.

2) Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dan sasaran, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak pegawai. Para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi organisasi-organisasi lokal maupun global.

a) Kunci Aktivitas SDM

Aktivitas SDM adalah tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan kinerja kerja yang memadai bagi organisasi. Sejalan dengan perkembangan organisasi, biasanya berbagai upaya dibuat untuk memperkirakan kebutuhan mendatang SDM-nya melalui aktivitas yang dikenal sebagai perencanaan SDM. Selain itu, kebijakan rekrutmen berupaya memastikan pada persoalan bagaimana pelamar kerja mengisi kebutuhan tersebut. Hasilnya ialah sekelompok pelamar yang harus dicari melalui proses penyeleksian. Proses ini berupaya menyeleksi orang-orang yang memenuhi kebutuhan yang ndak bisa dipenuhi oleh perencanaan SDM. Sejalan dengan berbagai tuntutan perubahan maka aktivitas penempatan bisa memindahkan, mempromosikan, menurunkan pangkat, dan bahkan memecat para pegawai.

Selanjutya, penilaian kinerja pegawai (Rival dan Sagala. 2011) dalam Sinambela (2016:15) Kegiatan ini tidak hanya mengevaluasi seberapa baik orang berperilaku, tetapi Juga memperlihatkan seberapa baik aktivitas SDM-nya dilaksanakan. Kinerja buruk bisa berarti bahwa

penyeleksian, pelatihan atau pengembangan harus direvisi. Karena apabila tidak, hal ini kemungkinan bisa menimbulkan masalah menyangkut hubungan antar pegawai. Di samping itu, pegawai juga harus menerima kompensasi dalam bentuk gaji, upah, atau Insentif dan bonus, serta tunjangan lainnya seperti asuransi dan liburan.

b) Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* (HRM) adalah pendaya gunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan. Konsekuensinya adalah menejer pada setiap level harus mencurahkan perhatiannya pada HRM. Artinya, semua manajer mendapatkan sesuatu yang dilakukan melalui usaha orang lain, ini memerlukan HRM efektif individu yang berurusan dengan masalah HR menghasapi banyak tantangan, yang berkisar dari angkatan kerja yang berubah secara konstan hingga regulasi pemerintah.

3) Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)

Tujuan sosial difokuskan agar organisasi bertanggung pawab secara sosial danetisterhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan masyarakat terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan dapat meringankan masalah-masalah yang mereka hadapi. Oleh karenanya, berbagai organisasi besar telah mengembangkan tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasi mereka. Tujuan organisasional merupakan sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu

organisasi mencapai tujuan yang ditentukan. Divisi SDM dibentuk dengan tujuan membantu para manajer untuk mencapai berbagai tujuan organisasi (Simamora (2001) dalam Sinambela, 2016:17).

4) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional merupakan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan SDM akan terjadi jika departemen SDM terlalu canggih atau pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam artian jika teknologi yang sudah canggih, tapi SDM tidak mampu mengelola teknologi tersebut maka SDM yang tersedia akan menjadi pemborosan. Dalam kondisi tersebut, seyogianya divisi SDM dapat mempersiapkan pegawai untuk memahami dan dapat mengoperasikan teknologi tersebut. Meski demikian, tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan tentang kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi.

5) Tujuan Individu

Tujuan individu ialah tujuan pribadi dari setiap pegawai yang telah bergabung dalam organisasi. Setiap SDM yang memasuki organisasi tertentu pasti memiliki tujuan pribadi, yang umumnya adalah memperoleh kompensasi. Oleh karena itu, setiap individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

c) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia. Berikut ini dijelaskan secara singkat pengertian setiap fungsi operasional tersebut (Marwansyah, 2010:9)

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM merupakan proses penentuan jumlah dan mutu atau kualifikasi SDM di masa yang akandatang

2) Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen atau penarikan ialah proses menarik sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen ialah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi ialah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.

3) Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompensasi pekerja dan kinerja organisasi

melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Human resources development adalah salah satu fungsi utama dalam manajemen SDM, yang mencakup bukan hanya pelatihan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja Marwansyah (2010:9).

4) Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa diidentifikasi sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.

Imbalan yang diberikan pada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk seperti berikut:

- a) Insentif dan bagi hasil; yakni uang atau barang yang diberikan kepada karyawan, diluar gaji atau upah pokok, berdasarkan kinerja individu atau organisasi.
- b) Tunjangan dan pelayanan; yaitu imbalan finansial tambahan selain gaji atau bonus, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, cuti, liburan, dan asuransi kesehatan.
- c) Imbalan non finansial; misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

5) Keselamatan dan kesehatan

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja ialah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

6) Hubungan industrial

Hubungan industrial atau hubungan perkerja merupakan sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah.

d) Tantangan Sumber Daya Manusia

Menurut Raymond A. Noe et. Al., (2010) dalam Suwanto dan priansa (2017), berbagai tantangan yang dihadapi organisasi pada saat ini, yang menyangkut manajemen SDM dapat di kelompokkan kedalam tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1) Tantangan Kestinambungan

Kestinambungan usaha mengacu pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan menghadapi lingkungan persaingan yang dinamis. Kestinambungan usaha bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat keberhasilan perusahaan. Berbagai tantangan kestinambungan usaha meliputi kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, keterlibatan dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, menyediakan produk dan jasa berkualitas tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (yang juga dikenal dengan matrik) untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

2) Tantangan Global

Perusahaan-perusahaan harus siap bersaing dengan perusahaan-perusahaan perusahaan dari seluruh dunia. Perusahaan-perusahaan harus mempertahankan pasar domestiknya dari para pesaing asing dan memperluas ruang lingkungannya agar dapat mencangkup pasar global.

3) Tantangan Teknologi

Perusahaan-perusahaan dapat memperoleh keuntungan jika menggunakan teknologi-teknologi baru, seperti manufaktur berbantuan computer (*Computer-Aided Manufacturing (CAM)*), fakta yang sebenarnya, system pakar, dan internet. Tiga aspek penting dari system pekerjaan berkinerja tinggi adalah (1) SDM dan kemampuannya, (2) teknologi baru dan peluangnya, dan (3) struktur pekerjaan dan efisien dan kebijakan perusahaan yang memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan teknologi.

e. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi SDM adalah rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang di harapkan oleh perusahaan (Rivai, 2004:82). Strategi SDM merupakan bagian dari strategi bisnis, tetapi pada kenyataannya rencana SDM dikembangkan secara terpisah. Rencana SDM umumnya dipersiapkan dan di pertimbangkan dan dipertimbangkan secara terpisah dari keseluruhan strategi bisnis. Padahal salah satu factor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM nya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan, baik dalam pertumbuhan maupun keuntungan atau

survival untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut, serta kemampuan SDM yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut (Rivai, 2004:82).

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang bertanggung jawab untuk mewujudkan banyak hal bagi yang di pimpinnya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membawa kemajuan bagi organisasi yang dipimpinnya, serta memberikan kesejahteraan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjalin hubungan baik dengan para bawahan (pengikutnya), dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Pemimpin harus senantiasa mendampingi dan mendukung para bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Prestasi seorang pemimpin dalam mencapai suatu keberhasilan merupakan prestasi dari orang-orang yang dipimpinnya (Tambunan, 2015)

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk memimpin suatu organisasi atau perusahaan yang satu dengan yang lain pasti tidak sama, jika ada persamaan pasti sedikit sekali. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi

mereka yang bekerja dengan orang-orang itu (Hersey dan Blanchard, 1991 dalam Tambunan, 2015:46).

b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam kepemimpinan yaitu :

1) Kepemimpinan Otokratis

Davis dan Newstrom (1991) dibuku Toman Sony Tambunan, mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri.

2) Kepemimpinan Militeris

Pemimpin militeris menuntut bawahannya untuk selalu disiplin, taat, setia, memiliki kebersamaan dan mengikuti sesuai peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi. Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kekurangan komunikasi dengan para bawahannya (Toman Sony Tambunan, 2015 : 48).

3) Kepemimpinan Karismatik

Peneliti pertama yang mempertimbangkan kepemimpinan yang karismatik dalam lingkup perilaku organisasi adalah Robert House. Menurut teori kepemimpinan karismatik yang di kemukakan oleh House, adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan dan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut (Robbins, 2015:259).

4) Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan di dalam kepemimpinan karena menitik beratkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

5) Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang di butuhkan.

6) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

2.1.4. Gaya kepemimpinan Transaksional

a. Pengertian Gaya kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transaksional adalah teori yang paling kontroversi dalam hal batasan hirarki dan tidak terpisahkan dengan keditakdemokratisan. Dalam bentuk paling canggih, dideskripsikan sebagai diktator totalitarian.

Gaya transaksional kepemimpinan pertama dideskripsikan oleh Weber (1947). Gaya ini paling sering digunakan oleh manajer. Gaya ini memfokuskan pada proses dasar manajemen yang terdiri atas perencanaan jangka pendek, pengorganisasian, dan pengawasan. Contoh terkenal pemimpin yang telah menggunakan teknik transaksional termasuk McCarthy dan deGallue (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017:99).

Kepemimpinan transaksional melibatkan motivasi dan pengarahan pengikut, terutama melalui penarikan minat yang pengikut miliki. Kekuatan pemimpin transaksional berasal dari otoritas formal dan tanggung jawab dalam organisasi. Tujuan utama pengikut adalah patuh terhadap intruksi pemimpin. Gaya ini dapat disebut dengan gaya memberi tahu (*terlling style*).

Pemimpin percaya dalam memotivasi melalui sistem hadiah dan hukuman. Apabila bawahan melakukan apa yang dikehendaki, hadiah mengikuti, dan apabila pengikut tidak mengikutinya, sebaliknya hukuman yang mengikuti. Disinilah tukar-menukar antara pemimpin dan pengikut terjadi dalam rangka untuk mencapai tujuan kinerja hariannya (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017:100)

Asumsi teori transaksional:

- 1) Karyawan termotivasi oleh hadiah dan hukuman.
- 2) Bawahan harus patuh terhadap perintah atasan.
- 3) Bawahan tidak termotivasi. Mereka harus dimonitor sedekat mungkin dan dikontrol agar mau menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan transaksional, seperti namanya, memandang kepemimpinan berdasarkan transaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin melihat hubungan manusia sebagai serangkaian transaksi (Siallagan, 2015:78).

Dengan demikian, imbalan, hukuman, timbal balik, pertukaran (ekonomi, emosional, dan fisik) dan lain sebagainya yang merupakan “transaksi” adalah dasar kepemimpinan. Dengan kata lain, sikapnya adalah: “Saya memimpin organisasi ini dengan membayar anda dan memberi tahu anda apa yang perlu anda lakukan secara efisien dan baik, sehingga organisasi akan makmur”.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam teori kepemimpinan transaksional merupakan hubungan kontra transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan pengikut (Wirawan, 2013:134).

Menurut Robbins (1996) dalam Tambunan (2015:57) menjelaskan pemimpin transaksional ialah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Robbins (2015:249) menjelaskan kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

Menurut Siallagan (2015:79) hubungan pemimpin transaksional dengan anggota tercermin dari tiga hal, yaitu:

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

b. Karakteristik Gaya kepemimpinan Transaksional

Menurut Siallagan (2015:79) kepemimpinan transaksional memiliki dua karakteristik utama yaitu:

- 1) Pemimpin menggunakan serangkaian imbalan untuk memotivasi para anggota, dan
- 2) Pemimpin hanya melakukan tindakan koreksi apabila anggota gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Menurut Robbins (2007:91) kepemimpinan transaksional memiliki 4 karakteristik diantaranya:

- 1) Penghargaan bersyarat : menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh
- 2) Manajemen dengan pengecualian (aktif) : mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen dengan pengecualian (pasif) : dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.
- 4) Laissez-Faire : melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Sedangkan kepemimpinan transaksional menurut Bass dalam Siallagan (2015:81) memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Contingent reward

Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.

2) Active management exception

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.

3) Passive management by exception

Intervensi hanya jika standar tidak tercapai

4) Laissez-faire

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Perubahan-perubahan dalam penerapan transaksional (Weber, 1947) dalam(Hariri, Ridwan, Karwan, 2017:100)

1) Contingent Rewards: pemimpin transaksional menyambung tujuan dengan hadiah, klarifikasi harapan, menyediakan sumber yang diperlukan, menentukan tujuan yang dimiliki, dan menyediakan berbagai jenis hadiah bagi kinerja yang berhasil. Pemimpin menentukan perangkat yang disebut SMART (*specific/pokok, measurable/terukur, attainable/dapat dicapai, realistic/realistik, dan timely/tepat waktu*) sebagai tujuan untuk bawahannya.

2) Active Management by Exception: pemimpin transaksional secara aktif memonitor pekerjaan bawahannya, mengawasi penyimpangan dari aturan dan standar dan melakukan tindakan perbaikan untuk mencegah kesalahan.

- 3) **Passive Management by Exception:** pemimpin transaksional mengintervensi ketika standar tidak dipenuhi atau ketika kinerja tidak seperti masing-masing harapan. Mereka bahkan bisa menggunakan hukuman sebagai reaksi terhadap kinerja yang tidak bisa diterima.
- 4) **Laissez-faire:** pemimpin menyediakan lingkungan dimana bawahan mendapatkan banyak kesempatan untuk membuat keputusan. Pemimpin sendiri mengabdikan tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan dan oleh karena itu kelompok kurang mendapatkan pengarahan.

Selalu ada poin-poin yang membuat orang setuju dan tidak setuju (Bass, & Komorita, 1970; Weber, 1947) dalam (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017:101). Dibawah ini yang membuat orang setuju dengan teori transaksional.

- 1) Teori kepemimpinan transaksional sederhana dan mudah dikelola
- 2) Ide sentralnya adalah relatif langsung disampaikan kepada bawahannya: patuh atau yang lain lagi
- 3) Terdapat kebutuhan minimal dalam jangka pendek melatih pemimpin; sampaikan kepada karyawan untuk patuh
- 4) Lebih sedikit untuk memberi hadiah atau hukuman, dalam hal ini kriteria untuk melakuakn seberapa baik seseorang patuh.
- 5) Kompleksitas yang bersifat akademik terhadap hirarki diminimalisir, karna kesederhanaan aturan dan hubungan manusia.
- 6) Teori kepemimpinan transaksional mengambil keuntungan dari ide yang teruji dari Pavlov dan Skinner atas respon manusia, terutama membutuhkan dalam waktu.

- 7) Teori kepemimpinan transaksional tidak terhalangi dengan kompleksitas perbedaan inteligensi, emosi, atau kompleksitas tugas.
- 8) Ketika ide sedang ditanamkan kepada kelompok bermanfaat, teknik bisa menguntungkan.

Dan berikutnya adalah poin-poin dimana orang kontra dengan teori kepemimpinan transaksional (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017:)

- 1) Teori ini berasumsi setiap orang adalah rasional; teori ini mengabaikan aspek emosi dan nilai-nilai sosial.
- 2) Teori ini mengira bahwa orang selalu termotivasi oleh imbalan dan hukuman
- 3) Teori ini mengabaikan sikap mementingkan kepentingan orang lain atau keinginan atau kekuatan.
- 4) Teori ini bisa digunakan untuk bekerja melampaui kebutuhan, pemimpin memiliki keterbatasan dalam kontrol/ pengawasan, bawahan dengan ringan meninggalkan tugas atau bekerja serampangan

c. Indikator-indikator kepemimpinan transaksional

Indikator kepemimpinan transaksional (Siallagan, 2015:81)

- 1) Contigent reward(penghargaan rombongan)
- 2) Manajement by exception(Manajemen dengan pengecualian)
- 3) Laissez – Faire Leadersif(kepemimpinan Laissez-Faire)

2.1.5. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali digagas oleh James McGregor Burns pada tahun 1987, model kepemimpinan ini relative masih baru dalam studi tentang kepemimpinan. Konsep tentang kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Menurut Robbins (1996) dalam Toman Sony Tambunan (2015:57), menyebutkan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

Menurut Graffin (2004) dalam Toman Sony Tambunan (2015:57) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran, dan mengilhami pola pikir-pola pikir baru. Karena perubahan yang bergerak cepat dan lingkungan yang bergejolak, pemimpin-pemimpin transformasional kini semakin dipandang vital bagi kesuksesan bisnis.

Dan menurut Siallagan (2015:82) kepemimpinan transformasional ialah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

b. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

M.B Bass dalam buku Robbins (2007:91) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut :

- 1) Pengaruh Yang Ideal : memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan
- 2) Motivasi yang inspirasional : mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual : meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat
- 4) Pertimbangan yang bersifat individual : Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih serta memberikan saran.

Kepemimpinan transformasional, adalah dimana para pengikut dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka.

Mernurut bass dalam buku Gary Yulk (2005:305), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan:

- 1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
- 2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka di bandingkan dengan kepentingan pribadi, dan
- 3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi

Sedangkan yang menjadi pedoman tambahan mengenai kepemimpinan transformasional, Gary Yukl (2005:316) adalah

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik
- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimistis
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memimpin dengan memberikan contoh
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Menurut Siallagan (2015:82) 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.

c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bernard M. Bass bersama dengan B.J. Avolio (1990) dalam Wirawan (2013:141)

- 1) Individual consideration (perhatian individual)
- 2) Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual)
- 3) Inspirational Motivation (motivasi inspirasional)
- 4) Idealized influence (pengaruh teridealisasi)

2.1.6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya seiring persaingan bisnis yang semakin kompetitif sebagai akibat dari perubahan selera pelanggan, teknologi, dan perubahan *landscape* bisnis, setiap perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi dan kinerja yang superior. Dengan kata lain, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya (*customer satisfaction*), tetapi berorientasi kepada pencipta nilai bagi pelanggannya (*customer value*).

Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya ialah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2017:48) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Benardin dan Russel (2011) dalam Priansa (2017:48) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Dan menurut Milkovich dan Boudreau (1997) dalam Priansa (2017:48) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

b. Kriteria-kriteria Kinerja

Schuler dan Jackson (2010) dalam Priansa (2017:49) menyebutkan tiga kriteria yang berhubungan dengan

kinerja sebagai mana yang sudah di jelaskan dalam tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Kriteria-kriteria Kinerja

NO	Kriteria	Penjelasan
1	Sifat	Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan pemimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada cara kerja seseorang, bukan pada yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2	Perilaku	Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan yang dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal pegawai. Sebagai contoh, apakah pegawainya ramah atau menyenangkan.
3	Hasil	Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin dekatnya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Sumber : Priansa (2017:49)

Sedangkan menurut Bernaddin dan Russel (2011) dalam Priansa (2017:55) menyatakan enam kriteria utama kinerja yang dapat dinilai dari pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, atau dengan cara yang paling berkualitas.
- 2) Kuantitas, yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, tingkat kegiatan yang diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya, yaitu tingkat penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya baku, serta peralatan dan perlengkapan digunakan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.
- 5) Kebutuhan pengawasan, yaitu keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
- 6) Pengaruh interpersonal, yaitu tingkat pegawai menunjukkan perasaan *Selfesteem*, *goodwill*, dan kerja sama diantara sesama rekan kerja ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2010) dalam Priansa (2017:50) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, dan variabel organisasional. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan fisik ataupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyakut umur, asal-usul, dan jenis kelamin.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) dalam Priansa (2017:50) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1) Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya.

Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan.

3) Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Sustermeister (1999) dalam Priansa (2017:51) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri atas motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Milkovich dan Boudreau (1997) dalam Priansa (2017:51) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan (*ability*), artinya kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor:
 - a) Kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan, berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan ekstent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

- b) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual, seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman *verbal*, kecepatan *perceptual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- 2) Motivasi (*motivation*), artinya kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi kearah tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- 3) Peluang (*opportunity*), berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karna adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja.

Kinerja dipengaruhi faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2006) dalam Priansa (2017:52) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a) *Human performance* = *ability + motivation*
- b) *Motivation* = *attitude + situation*
- c) *Ability* = *knowledge + skill*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri atas kemampuan potensi, yang disebut *intelligent Quotient* (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental tersebut merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk menghadapi prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, harus siap secara mental ataupun fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Tyson dan Jackson (2010) dalam Priansa (2017:52) bahwa meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana, tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Tyson dan Jackson (2010) dalam Priansa (2017:52-53) menyebutkan empat tahap dalam rencana kerja meningkatkan kinerja, yaitu:

- 1) Memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan.
- 2) Dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan, pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai.
- 3) Kelompok menyetujui cara membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- 4) Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

d. Meningkatkan Kinerja

Wirjana (2010) dalam Priansa (2017:53) menyatakan bahwa meningkatkan kinerja pada umumnya terdiri atas meningkatkan kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja, Schaffer dalam wirjana (2010) dalam Priansa (2017:53) memberikan beberapa strategi:

- 1) Seleksi tujuan mengatasi masalah yang paling *urgen* terlebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut diatasi dengan tuntas.
- 2) Spesifikasi hasil yang diharapkan: sasaran harus *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound* (SMART);
- 3) Komunikasi yang jelas;
- 4) Alokasi tanggung jawab, perusahaan perlu membagi atau mengalokasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan setiap pegawai;
- 5) Luas proses, sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan terdahulu.

e. Indikator Kinerja

John Miner dalam Edison, Anwar, Komariah (2007:193)

- 1) Target
- 2) Kualitas
- 3) Waktu penyelesaian
- 4) Taat asas

2.1.7. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pemimpin yang mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan akan membantu pegawai untuk memperoleh arahan dalam melakukan pekerjaan yang memadai, mereka akan dapat melakukan tindakan sesuai dengan arahan sehingga menghasilkan *outcome* yang diinginkan dan memilih dari kemungkinan berbagai tindakan atau tugas yang diinginkan. Semua ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

b. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa bukti penelitian yang telah terakumulasi menyimpulkan, bahwa jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dalam banyak cara yang secara kuantitatif dan kualitatif berbeda dengan jenis kepemimpinan lainnya contohnya kepemimpinan transaksional. Bass pada Waldman et al., (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional pada kinerja bawahan. Dengan membangun inspirasi dan kepercayaan diri yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, bisa diduga adanya usaha dan kinerja yang melebihi apa yang telah ditetapkan atasan. Hal ini akan tercermin

pada evaluasi kinerja yang lebih tinggi yang diberikan kepada bawahan yang menganggap para pemimpin mereka transformasional. Disamping itu Bass pada Koh et al, (1995) juga berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menggunakan tiga komponennya (*charisma, individual consideration, dan intellectual stimulation*) untuk mengubah motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja unit lebih dari apa yang telah diharapkan.

Bukti-bukti empiris juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komponen-komponennya berhubungan positif dengan kinerja pada area penelitian yang berbeda-beda yaitu pada: studi lapangan (Curphy, 1992; Hater dan Bass pada Howell & Merenda, 1999; Howell dan Avolio, 1993; Keller, 1992), penelitian historis (House, Spangler, dan Woycke pada Howell dan Merenda, 1999), penelitian laboratorium (Howell dan Frost, 1989; Kirkpatrick dan Locke pada Howell dan Merenda, 1999), dan penelitian meta analisis (Lowe, Kroeck, dan Sivasubramaniam pada Howell dan Merenda, 1999).

Lebih dari 35 penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Kirkpatrick dan Locke, 1996; Suharto, 2005). Sedangkan Shamir, House dan Arthur (1993) berpendapat bahwa lebih dari 20 penelitian menemukan adanya hubungan positif pemimpin karismatik atau kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sikap, dan persepsi karyawan.

2.2. Penelitian terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kantor POS Lumajang, maka sebaiknya peneliti mencermati dan mengamati dahulu pada penelitian sebelumnya yaitu apakah penelitian tersebut dapat memberikan gambaran dan hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak penelitian diantaranya adalah:

Katim dan Cucu Wiliyawati (2016), penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Merlynn Park Hotel Di Jakarta Pusat)” Variabel bebas pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan, Penelitian menghasilkan temuan campuran yang hanya berpengaruh sebagian motivasi pada kinerja. Tidak ada hubungan yang berarti ditemukan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja. Bersamaan dengan itu, gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Eko Yudhi Setiawan (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit Nasional Surabaya” Variabel bebas pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang memiliki pendidikan rendah walaupun tidak signifikan.

Kemudian dalam penelitian Ina Ratnamasih (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung” Variabel bebas pada penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Variabel terikat adalah Kinerja pegawai, Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai.

Selanjutnya dalam penelitian Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto (2016) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS dikecamatan watukumpul kabupaten), Variabel bebas pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi, Variabel Intervening, Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga dimiliki berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Dan akhirnya ada yang signifikan dan efek positif dari komitmen organisasional. Penelitian juga menunjukkan bahwa Organisasi Komitmen memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, Organisasi budaya dan kinerja karyawan.

Kini dalam penelitian Desy.C. Wollah dan Agus Supandi Soegoto (2015) yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR Millenia Manado”, Variabel bebas pada penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja, Variabel terikat adalah Prestasi Kerja Karyawan, secara parsial Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPR Milenia, dengan demikian hipotesis ditolak. Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPR. Milenia, dengan demikian hipotesis diterima.

Kemudian dalam penelitian Titik Rosnani (2012) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak” Variabel bebas pada penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Variabel terikat adalah Kepuasan Kerja, Kinerja, (1) kepemimpinan transaksional tidak signifikan pengaruh positif pada kepuasan kerja dosen, (2) kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen, (3) transformasional kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, (4) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, dan (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.

Selanjutnya dalam penelitian Irvan Hartanto (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya”, Variabel bebas pada penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transaksional, Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, (1)Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2)Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dalam penelitian Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo (2004) yang berjudul “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, Variabel bebas dalam penelitian tersebut adalah Transformational Leadership, Transactional Leadership, A Meta-Analytic Test, hasil mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah sangat terkait sehingga sulit untuk memisahkan mereka yang unik efek. Yukl dan Van Fleet (1992) mencatat “Bass views transformational dan kepemimpinan transaksional sebagai berbeda tetapi tidak saling proses eksklusif”(176).

Selanjutnya dalam penelitian Fanny Adhistya it Aliani (2013) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK” Variabel bebas dalam penelitian tersebut adalah Kepemimpinan Transformasional,

Kepemimpinan Transaksional, Variabel terikat Kinerja pegawai, Hasil pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya manusia kinerja karyawan.

Terakhir dalam penelitian Anne Nederveen Pieterse, Daan Van Knippenberg, Michae'l Schippers And Daan Stam (2010) yang berjudul "Transformational and Transactional leadership and Innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment" Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Transformational, Transaksional Leadership, Innovative behavior, Variabel terikat, Hasil pada penelitian ini adalah Salah satu keterbatasan dari hasil membandingkan validitas dari transformasional dan kontingen kepemimpinan reward adalah kemungkinan bahwa hasil tidak cocok dengan sampel. Singkatnya, studi tentang keabsahan kepemimpinan transformasional terdapat yang lebih luas dari studi dibandingkan mereka kepemimpinan reward kontingen. Dengan demikian mungkin bahwa ada aspek-aspek yang unik dari studi nonoverlapping yang mempengaruhi hasil dan karena itu memburukkan perbandingan. Untuk menyelidiki kemungkinan ini, kami melakukan meta-analisis yang terpisah dari kepemimpinan transformasional, membatasi studi dianalisis untuk orang-orang yang juga termasuk kepemimpinan reward kontingen.

Tabel 2.2 penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo (2004)	<i>Transformasional And Ttransaksional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity</i>	hasil mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah sangat terkait sehingga sulit untuk memisahkan mereka yang unik efek. Yukl dan Van Fleet (1992) mencatat “Bass views transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai berbeda tetapi tidak saling proses eksklusif”(hlm. 176).
2	Anne Nederveen Pieterse, Daan Van Knipengberg dan Michae laSchippers And Daan Stam (2010)	<i>Transformational And Transactional Leadership And Innivative Behavior: The Moderatingrole Of Psychological Empowerment</i>	Salah satu keterbatasan dari hasil membandingkan validitas dari transformasional dan kontingen kepemimpinan reward adalah kemungkinan bahwa hasil tidak cocok dengan sampel. Singkatnya, studi tentang keabsahan kepemimpinan transformasional terdiri penampang yang lebih luas dari studi dibandingkan mereka kepemimpinan reward kontingen. Dengan demikian mungkin bahwa ada aspek-aspek yang unik dari studi nonoverlapping yang mempengaruhi hasil dan karena itu membaurkan perbandingan. Untuk menyelidiki kemungkinan ini, kami melakukan meta-analisis yang terpisah dari kepemimpinan transformasional, membatasi studi dianalisis untuk orang-orang yang juga termasuk kepemimpinan reward kontingen.

3 Titik Rosnani (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak	(1) kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap pengaruh positif pada kepuasan kerja dosen, (2) kepemimpinan transaksional memiliki a pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen, (3) transformasional kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, (4) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, dan (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.
4 Fanny Adhistya it Aliani (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai departemen SDM PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK	Hasil pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya manusia kinerja karyawan.
5 Ina Ratnamiasih (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai.
6 Irvan Hartanto (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>intervening</i> pada CV. Timur Jaya	(1)Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2)Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kepuasan kerja

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Kepuasan kerja menjadi variabel <i>intervening</i> dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
7	Desy.C. Wollah dan Agus Supandi Soegoto (2015)	Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Lingkungan Kerja Pengaruh Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR Millenia Manado	secara parsial Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPR Milenia, dengan demikian hipotesis ditolak. Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPR. Milenia, dengan demikian hipotesis diterima.
8	Eko Yudhi Setiawan (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya	gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang memiliki pendidikan rendah walaupun tidak signifikan.
9	Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga dimiliki berpengaruh signifikan dan positif terhadap

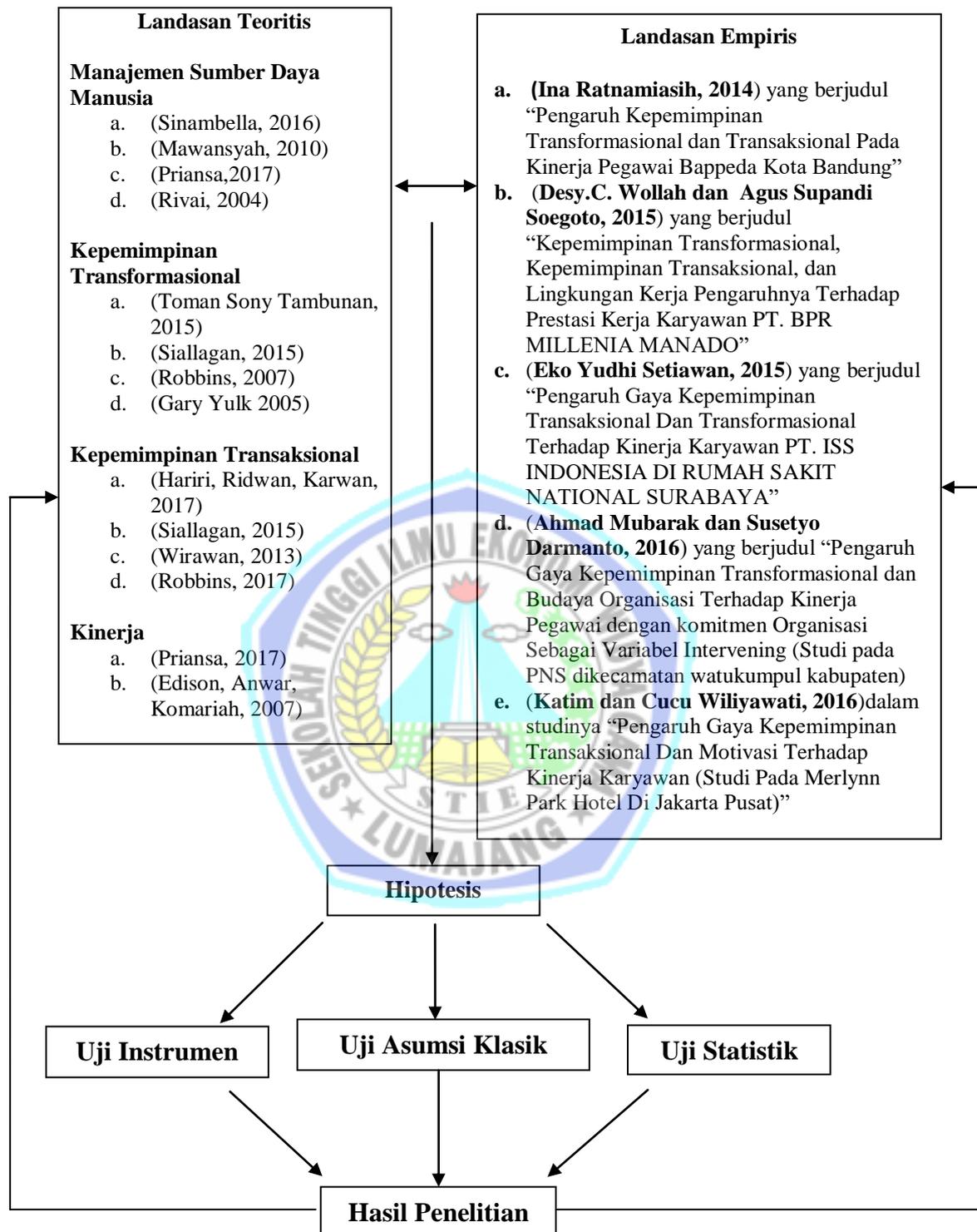
		Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten)	komitmen organisasi. Dan akhirnya ada yang signifikan dan efek positif dari komitmen organisasional. Penelitian juga menunjukkan bahwa Organisasi Komitmen memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, Organisasi budaya dan kinerja karyawan.
10	Katim dan Cucu Wiliyawati (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (studipadamerlynnpark hotel di Jakarta pusat)	Penelitian menghasilkan temuan campuran yang hanya berpengaruh sebagian motivasi pada kinerja. Tidak ada hubungan yang berarti ditemukan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja. Bersamaan dengan itu, gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sumber : Penelitian terdahulu tahun 2004 sampai dengan 2016

2.3. Kerangka pemikiran

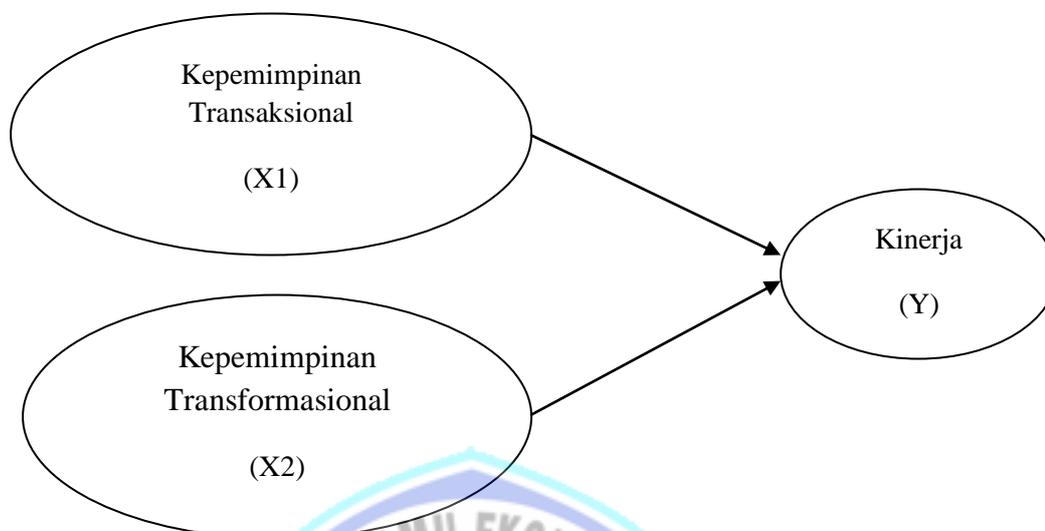
Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2017:283).

Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan dengan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi maka perlu dikemukakan kerangka berfikir (Sugiyono, 2017:248).



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

Sumber : Landasan Teoritis dan Landasan Empiris



Gambar 2.2. Paradigma Penelitian

Sumber : Data diolah

2.4. Hipotesis penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, berdasarkan perumusan masalah ataupun tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor Pos Lumajang.
- H₂: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang
- H₃: Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang