

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Personalia di era saat ini, menghadapi masalah yang lebih kompleks yaitu kemajuan teknologi yang terjadi secara pesat, pembatasan oleh berbagai peraturan pemerintah, penyusutan suplai energi dan sumber daya alam lainnya, semakin tingginya persaingan nasional dan internasional, tuntutan peningkatan perhatian terhadap kelestarian internasional, dan perkembangan kegiatan kolektip para karyawan. Untuk menghadapi masalah-masalah tersebut manajemen perlu mengelola sumber daya organisasi dengan efisien, efektif, dan menghapuskan praktek-praktek yang tidak efektif agar mampu mempertahankan pasar maupun serta mengungguli persaingan.

Agar dapat bersaing di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melakukan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (*transparency*), menciptakan sistem tata kelola yang baik (*good corporate governance*), fokus pada perubahan, serta kepemimpinan yang bersifat kolektif. Untuk mencapai hal-hal tersebut maka diperlukan sistem pengelolaan perusahaan yang melibatkan seluruh komponen perusahaan khususnya komponen sumber daya manusia (*human resource*).

Dalam hal ini, Sumber daya manusia merupakan peranan yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia adalah aset berharga (*valuable asset*) dan sekaligus sebagai motor penggerak dalam perusahaan. Dimana peran dan fungsi dari sumber daya manusia bukan hanya pada peran-peran yang bersifat mendasar dan tradisional seperti *recruitment* dan *staffing* namun lebih kepada peran dan fungsi yang dituntut dari sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas.

Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan harus dipahami setiap Organisasi. Teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu *Two Factor Theory* menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan bukanlah dua hal yang saling berlawanan tetapi dua unsur yang terpisah disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan.

Berdasarkan sebuah studi yang dilakukan tentang motivasi oleh Frederick Herzberg dan juga ditinjau saat oleh *Harvard Business School*, Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan karyawan memiliki dua fitur yang berbeda

termasuk motivasi dan kebersihan. Juga Herzberg menyebutkan bahwa materi kebersihan dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak hadir atau tidak ditangani dengan tepat oleh majikan. Selain itu ia menyatakan bahwa ketika kebijakan organisasi tidak adil dan tidak jelas sehingga dapat mengurangi kepuasan karyawan (Soureh & Leyla, 2014:187).

Meskipun karyawan ingin diperlakukan dengan pembayaran yang adil untuk pekerjaan, uang tidak dianggap sebagai satu-satunya alat yang efektif untuk memotivasi mereka. Mereka membutuhkan sesuatu yang lebih dari hadiah uang untuk memotivasi, interaksi social yang lebih masuk akal untuk pekerjaan yang diperlukan (Arzil,dkk, 2014:187).

Menurut Rauch, dalam Yukl (1984:46) Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan karyawannya dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan karyawannya. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para karyawan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang

mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai.

Pemimpin diberikan kesempatan untuk memimpin, bukan karena mereka diangkat oleh manajer senior mereka memimpin karena mereka dianggap dan diterima oleh pengikut sebagai pemimpin, faktanya seorang pemimpin harus memberikan pengikut apa yang dibutuhkan untuk menjaga mereka produktif dan melanjutkan ke visi bersama. Tetapi jika para pemimpin gagal untuk memberikan apa yang dijanjikan sebelumnya, itu berkembang arti ketidakpercayaan. Dengan demikian pemimpin perlu difokuskan pada kebutuhan pengikutnya baik di dalam dan diluar organisasi untuk menjaga mereka bergerak maju secara konsisten. Kualitas utama lain dari pemimpin adalah “pandangan ke depan”. Pemimpin dapat mengantisipasi masa depan dan merencanakan strategi alternative untuk memenuhi ketidakpastian (Adnan & Mubarak, 2010:89).

Perindustrian di bidang jasa konstruksi merupakan perindustrian yang dinamis diantara industri yang lainnya, terutama di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia. Dimana kondisi pasar yang selalu berubah, periode konstruksi yang relative sangat singkat, serta adanya fluktuasi harga material yang sangat sulit diprediksi membutuhkan suatu kemampuan manajemen yang handal serta pengetahuan yang baik. Mengacu kepada UU No.18 Tahun 1999 tentang jasa konstruksi, yang dimaksud dengan Jasa

Konstruksi adalah layanan jasa konsultasi perencanaan, pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi.

Jasa Konstruksi mempunyai peranan penting dan strategis mengingat jasa konstruksi menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya, baik yang berupa prasarana maupun sarana yang berfungsi mendukung pertumbuhan dan perkembangan berbagai bidang, terutama di bidang ekonomi. Selain itu, jasa konstruksi juga berperan untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya berbagai industri barang dan jasa yang diperlukan dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi.

Dalam bidang konstruksi, selain dibutuhkan penjadwalan yang baik, pengetahuan dan kemampuan teknis pelaksanaan tetapi juga manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut dikarenakan, dalam organisasi proyek melibatkan banyak *stakeholder* yang salah satunya adalah tim proyek. Manajemen sumber daya manusia memerlukan seorang pemimpin (manajer proyek) yang memiliki kemampuan dengan kepemimpinan yang baik yang menentukan keberhasilan proyek. Gaya kepemimpinan merupakan bagian salah satu dari kepemimpinan manajemen proyek.

PT Antero Makmur merupakan usaha milik swasta yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang berdiri pada 18 maret 2003. Perusahaan ini terletak di daerah Jakarta tepatnya di Jln H Samanhudi No.22 D. PT Antero makmur merupakan salah satu kontraktor mekanik, listrik, dan pendingin ruangan/AC (*Air Conditioning*) di Indonesia. Perusahaan ini melayani pekerjaan konstruksi

mekanik elektrikal, namun fokus utama dari perusahaan ini adalah pengadaan dan pekerjaan pemasangan *air conditioner* (AC). Jasa yang ditawarkan yaitu berbagai jenis AC dan barang mekanik elektrik lainnya, yang sesuai dengan permintaan *client* termasuk pekerjaan untuk perkantoran, rumah sakit, rumah, mall, pabrik, maupun rumah tempat tinggal. Perusahaan ini sudah memiliki banyak *client* dari berbagai daerah/Kota kota di Indonesia seperti Jakarta, Maluku, Anyer, Bogor, Banjarmasin, Manado, Tangerang, Magelang, Semarang, Solo, Sukabumi, Yogyakarta, dan kota-kota lainnya. Berikut merupakan daftar proyek yang dikerjakan PT. Antero Makmur dari tahun 2010 sampai dengan 2015

Tabel 1.1

Jumlah Proyek yang Diterima Pada Tahun 2010-2015

Tahun	Jumlah
2010	1 Proyek
2011	1 Proyek
2012	1 Proyek
2013	7 Proyek
2014	6 Proyek
2015	4 Proyek

Sumber : PT Antero Makmur

Dari data tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 mengalami kenaikan, namun di tahun 2014 dan 2015 mengalami penurunan. Selain itu berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, masih ditemukan beberapa

karyawan datang terlambat. Oleh sebab itu, PT Antero Makmur harus memperbaiki pengelolaan manajemennya agar memperoleh sumber daya manusia yang optimal sehingga memperoleh kepercayaan dari *stakeholder*. Hal tersebut harus dilakukan PT Antero Makmur agar memiliki keunggulan kompetitif ditengah beratnya persaingan global dengan banyak bermunculannya perusahaan konstruksi di Indonesia dan pangsa jasa konstruksi asing yang masih cukup besar.

PT Antero Makmur dapat mencapai visi, misi dan sasarannya jika mendapatkan dukungan sepenuhnya dari karyawan sebagai salah satu aspek yang paling berharga dalam organisasi. Selain itu, organisasi membutuhkan peran kepemimpinan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah salah satu elemen penting dalam meningkatkan organisasi kinerja. Bertanggung jawab untuk pengembangan dan pelaksanaan strategis keputusan, pemimpin harus memperoleh, mengembangkan dan menyebarkan sumber daya organisasi secara optimal.

Pemimpin di dalam organisasi pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin harus memahami apa yang menjadi penyebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawannya. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kepuasan karyawan akan menurun dan mengakibatkan terhadap pelayanan yang tidak maksimal terhadap pelanggan.

Dalam 20 tahun terakhir, badan besar penelitian telah mengumpulkan teori kepemimpinan transformasional-transaksional. Burns pertama kali

memperkenalkan konsep transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam perawatan dari kepemimpinan politik. Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional telah menerima banyak perhatian beberapa tahun yang lalu (Timothy & Ronald, 2015:755).

Transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, berhubungan dengan banyak hasil organisasi seperti kepuasan, kinerja kelompok, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi (Nazim, dkk, 2011:524).

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan penulis beri judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Di PT Antero Makmur Kota Jakarta”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Dari absensi karyawan ditemukan masih adanya karyawan yang datang terlambat
2. Pada Tabel jumlah proyek diterima pada tahun 2010 sampai dengan 2015 terdapat penurunan jumlah penerimaan proyek pada tahun 2014 dan 2015.

Berdasarkan uraian diatas, Gaya Kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai agar PT Antero Makmur dapat mencapai visi, misi serta tujuannya.

C. Perumusan Masalah

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

1. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur?
2. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur?
3. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional secara simultan terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional secara simultan terhadap kepuasan kerja di PT Antero Makmur.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Institusi

Sebagai modal tambahan bagi calon-calon pengembang pendidikan dan praktisi khususnya di konsentrasi sumber daya manusia dan jurusan lain yang berhubungan.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan/institusi lain.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Untuk mengasah intelektualitas peneliti serta implementasi ilmu yang didapat di kuliah dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1).

F. Kerangka Pemikiran

Dalam organisasi proses kepemimpinan bertanggung jawab penuh atas pola intruktif dan koordinatif. Kepemimpinan merupakan suatu proses reduksi

organisasi yang menunjukkan kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai visi dan misi yang sama. Para pemimpin mengembangkan visi dengan menjabarkan visi tersebut kepada pengikutnya melalui cara yang dapat memotivasi pengikutnya agar pengikutnya setuju dengan visi tersebut.

Pemimpin dan karyawan memiliki hubungan timbal balik, dimana keduanya sama-sama saling mempengaruhi. Di antara pemimpin dengan karyawan mengharapkan suatu perubahan dalam organisasi. Sehingga seorang pemimpin dalam suatu organisasi diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan di dalam organisasi tersebut.

Perubahan yang dimaksud adalah tujuan yang diinginkan dan dimiliki oleh kedua belah pihak yaitu antara pemimpin dengan karyawannya bukan hanya yang diinginkan oleh pemimpin itu saja. Tujuan tersebut adalah sesuatu yang diinginkan dan diharapkan yang harus dicapai sehingga nantinya tujuan tersebut bisa menjadi motivasi utama dalam visi dan misi organisasi.

Dalam proses kepemimpinan tidak hanya melibatkan karyawan saja, namun juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan karyawannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan diharapkan secara bersama. Dari pemaparan diatas dapat dilihat bahwa, antar pemimpin dan karyawan sama-sama memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Secara teoritis, banyak definisi para ahli tentang kepemimpinan. Salah seorang ahli menyimpulkan bahwa “Kepemimpinan merupakan salah satu

fenomena yang paling mudah di observasi tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami.

Untuk lebih mempermudah pemahaman kita tentang kepemimpinan, maka akan diacuh pada satu definisi yang diharapkan mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipresepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Di dalam organisasi pasti terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui penyebab kepuasan dan ketidakpuasan dari karyawannya. Hal tersebut harus dilakukan, agar seorang pemimpin bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Karena apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai maka kepuasan karyawan akan menurun dan mengakibatkan terjadinya pelayanan yang tidak maksimal terhadap *client*. Menurut Burns, ada dua jenis gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Para pemimpin transformasional mengidentifikasi, mengartikulasi, dan membantu orang lain menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan

bersama. Para pemimpin transformasional mengidentifikasi Kontrol sebagai suatu hal yang diperoleh dari sebuah sumber yang “lebih tinggi” komunitas. Para pemimpin transformasional tidak perlu dengan penanaman nilai dan keyakinan-keyakinan masa lalu. Selain itu, para pemimpin transformasional tidak berniat menanamkan keyakinan dan nilai-nilai yang dimilikinya kepada para anggota komunitas. Sebaliknya, pemimpin transformasional mengambil serangkaian nilai dan keyakinan dari komunitas anggota organisasi sekarang ini (termasuk pemimpin). Kemudian, pemimpin transformasional membuat nilai-nilai ini menjadi eksplisit sehingga mereka bisa dibagi dengan penuh kesadaran.

Menurut Burns kepemimpinan transformasional terjadi bila satu atau lebih orang akan terlibat dengan orang lain sedemikian rupa bahwa pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dari motivasi dan moralitas. Pemimpin transformasional mengubah keyakinan dan sikap pengikut dan menginspirasi bawahan dalam kepentingan mereka sendiri sejajar dengan kemajuan organisasi. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah juga didasarkan pada empat dimensi seperti karisma, komunikasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Nazim dkk, 2011:524).

Temuan dari banyak studi menunjukkan dampak yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja bawahan (Sourh & Leyla, 2011:197).

Lain tinggi nilai korelasi antara keberhasilan pekerjaan dan kepuasan karir menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki rasa keterkaitan emosional dengan organisasi mereka, itu karena prestasi selama perjalanan waktu. gaya kepemimpinan transaksional ditemukan positif dan signifikan berhubungan dengan keberhasilan pekerjaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang berkaitan untuk penyediaan imbalan positif dalam kasus pertemuan didirikan tujuan atau imbalan negatif ketika pemain gagal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu, para pemimpin transaksional mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan menetapkan tanggung jawab kerja dan harapan-harapan yang jelas dari para pengikutnya. Mereka memberi kewenangan yang diperlukan kepada pengikutnya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Para pemimpin transaksional membuat kontrak dengan para pengikut berkaitan dengan konsekuensi-konsekuensi dalam mencapai berbagai harapan yang telah ditetapkan, biasanya imbalan untuk penyelesaian tugas yang adil. Para pemimpin transaksional dan pengikut kemudian mengadakan kontrak kerja yang jelas. Mereka bisa terlibat dalam transaksi-transaksi yang setara dan saling menguntungkan.

Menurut Burns, kepemimpinan transaksional terjadi ketika seseorang mengambil inisiatif dalam membuat kontak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran hal dihargai. Menurut Burns kepemimpinan transaksional dikenal sebagai hubungan timbale balik yang ada antara pengikut dan pemimpin dengan

cara pengikut mendapatkan prestise dan gaji karena sesuai dengan harapan dan tujuan dari pemimpin mereka (Nazim dkk, 2011:524).

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional termasuk imbalan kontinjensi yang beberapa penghargaan khusus dan tertentu yang digunakan untuk menguntungkan para pengikut yang mampu memenuhi tujuan manajemen dan organisasi dengan pengecualian yang berarti manajer hanya melakukan intervensi pada staf waktu tidak memenuhi organisasi tujuan atau ketika sesuatu yang tidak benar.

Bass dan Avolio menyatakan bahwa, memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda merupakan elemen kunci bahwa kepuasan kerja dampak karyawan yang mengarah keberhasilan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja adalah hasil yang penting untuk memiliki kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi (Soureh & Leyla, 2011:197).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional telah menarik bagi banyak peneliti di era saat ini. Mengadopsi baik perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional membantu dalam keberhasilan organisasi Ini mungkin menjadi alasan yang berbeda bagi penulis masa lalu dianggap kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai predicator variabel dan diselidiki keterkaitan mereka dengan variabel criteria lainnya. Kedua, kepemimpinan tranformasional dan transaksional bantuan kepemimpinan dalam memprediksi kepuasan bawahan dengan mereka pemimpin (Adnan & Mubarak, 2010:30).

Namun, dalam beberapa situasi kedua tidak dapat memberikan kepuasan tertinggi variabel sebagai penjas bawahan dan sebagian berkontribusi mereka. Sebagai studi yang dilakukan oleh Chen pada tahun 2005 menemukan bahwa pengikut puas dengan dimensi reward kontingen transaksional pemimpin dan pertimbangan individu pemimpin transformasional. Dengan cara yang sama penelitian dari Jansen pada tahun 2009 menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap inovasi eksplorasi sementara perilaku kepemimpinan transaksional memfasilitasi meningkatkan dan memperluas pengetahuan yang ada dan berkaitan dengan inovasi (Adnan & Mubarak, 2010:30).

Perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional tersedia hasil di berbagai skenario. Dalam beberapa situasi, perilaku kepemimpinan transformasional ditemukan secara signifikan mempengaruhi memprediksi variabel dan dalam beberapa kasus perilaku kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional memberikan kepuasan yang tinggi dan identifikasi organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional meskipun alasannya pemimpin transaksional memiliki pengaruh besar pada para pengikut (Adnan & Mubarak, 2010:30).

Memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, pemimpin transformasional cenderung memiliki kesepakatan yang lebih tinggi pada tujuan strategis organisasi Mereka secara sukarela membantu karyawan dan mencegah

terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja antara karyawan (Adnan & Mubarak, 2010:31).

Temuan dari banyak studi menunjukkan dampak yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja bawahan (Soureh & Leyla, 2011:197).

Penelitian mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak penting pada produktivitas, efisiensi organisasi, hubungan karyawan, omset, kinerja organisasi dan absensi (Soureh & Leyla, 2011:197).

Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai elemen penting yang perilaku dampak positif karyawan. Perilaku positif karyawan adalah konteks di mana staf memiliki kepuasan kerja dan mereka memiliki perasaan tanggung jawab lebih, komitmen dan akuntabilitas untuk tinggal di dalam organisasi untuk waktu yang lama (Soureh & Leyla, 2011:197).

Kepuasan kerja dianggap sebagai indikator sikap kerja yang paling akrab dan fitur handal untuk menilai penilaian individu tentang dirinya/pengalaman kerja dalam suatu organisasi. Hal ini dapat berdampak positif komitmen dan kinerja karyawan dan mengurangi turnover dan ketidakhadiran. Kepuasan kerja positif hasil untuk pencapaian tujuan dan efektivitas organisasi. Biasanya, kepuasan kerja yang tinggi akan membantu karyawan untuk menangani hambatan untuk memperoleh tujuan organisasi yang ditetapkan dan tujuan (Soureh & Leyla, 2014:197).

Berdasarkan sebuah studi yang dilakukan tentang motivasi oleh Frederick Herzberg dan juga ditinjau saat oleh *Harvard Business School*, Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan karyawan memiliki dua fitur yang berbeda termasuk motivasi dan kebersihan. Herzberg juga menyebutkan bahwa materi kebersihan dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak hadir atau tidak ditangani dengan tepat oleh atasan. Selain itu ia menyatakan bahwa kebijakan organisasi tidak adil dan tidak jelas sehingga dapat mengurangi kepuasan karyawan. Meskipun karyawan ingin diperlakukan dengan pembayaran yang adil untuk pekerjaan, uang tidak dianggap sebagai satu-satunya alat yang efektif untuk memotivasi mereka. Mereka membutuhkan sesuatu yang lebih dari hadiah untuk motivasi, interaksi social yang lebih masuk akal untuk pekerjaan yang diperlukan (Soureh & Leyla, 2014:187).

Menurut pembahasan yang disajikan di atas, gaya kepemimpinan dikenal sebagai penentu penting dari staf kepuasan kerja. Tanggapan tujuan anggota untuk pemimpin biasanya terkait dengan karakteristik karyawan dan juga karakteristik pemimpin. Sebagai Seashore and Taber menjelaskan, kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi (Soureh & Leyla, 2011:188).

Menurut Wilkinson dan Wagner, karyawan akan ditekankan untuk bekerja jika pemimpin menunjukkan perilaku bermusuhan dan tidak mendukung kebutuhan mereka sebagai karyawan. Ketika bawahan tidak dapat melakukan pekerjaan sehingga mereka akan memilih pemimpin yang mampu memberikan

petunjuk dan bimbingan yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik mungkin. Juga disebutkan bahwa jika hubungan antara karyawan dan pemimpin negatif sehingga akan meminimalkan produktivitas, memaksimalkan omset dan ketidakhadiran di perusahaan (Soureh & Leyla,2011:188).

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan dengan kepuasan kerja terlihat dalam tabel 1.2 :

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
1	Adnan Riaz, Mubarak Husain Haider (2010)	<i>Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and</i>	Analisis Deskriptif	Analisis deskriptif mengungkapkan hasil positif dari semua variabel (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, keberhasilan

		<i>career satisfaction</i>	<p>pekerjaan, dan kepuasan karir. Hasil korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan karir. Supervisor yang memiliki visi yang jelas dan memfasilitasi penerimaan kelompok tujuan memimpin terhadap kepuasan dengan parameter yang berbeda terkait dengan karir. Gaya kepemimpinan transaksional ditemukan positif dan signifikan dengan keberhasilan pekerjaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang berkaitan untuk penyediaan baik imbalan positif atau imbalan negative. Analisis regresi memberikan hasil yang signifikan untuk model pertama dimana dampak kepemimpinan</p>
--	--	----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>ransformasional dan transaksional diselidiki pada keberhasilan pekerjaan. Sedangkan hasil yang signifikan tidak menyimpulkan untuk model kedua di mana dampak transformasional dan transaksional diselediki pada kepuasan karir.</p>
2	<p>Raed Awamleh, John Evans, Ashaf Mahate (2005)</p>	<p><i>A Test of Multiple Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector</i></p>	<p><i>Multiple Regressi on</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan.</p>

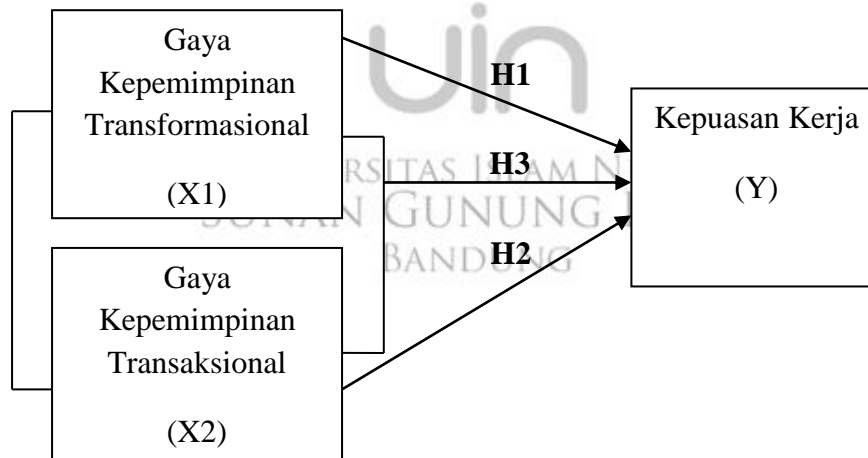
3	Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningt yas (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
4	Ardi Yulianto Lembono	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Kepuasan Kerja Terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) Pada PT.	analisis regresi linier berganda	Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> di PT. Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan. Hasil pengujian menyatakan kepuasan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

		Indofood Sukses Makmur Beji Pasuruan.		
5	A.A Sagung Diah Putri Utami Wayan Suana (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (persero) Area Bali Selatan.	analisis regresi linear berganda	Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Bali Selatan. Nilai positif menjelaskan adanya pengaruh yang searah yaitu apabila kepemimpinan transaksional meningkat maka akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.
6	Cedwyn Fernandes and Raed Awamleh	<i>Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance : An Empirical Test In</i>	<i>Multiple Regressi on</i>	kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan analisis regresi berganda yang menyatakan gaya

	(2004)	<i>a Multicultural Environment</i>	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan. Dan gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan.
--	--------	------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Data diolah penulis berdasarkan skripsi, jurnal yang telah dipublikasi

2. Model Penelitian



Gambar 1.3
Metode Penelitian

Sumber: Penulis (2016)

G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja

H₃ : Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja.

