

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen merupakan hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Karena manajemen adalah seni yang mengatur untuk tercapainya tujuan tertentu. Manajemen merupakan suatu hal untuk mewujudkan tujuan yang telah diinginkan oleh organisasi. Di dalam suatu organisasi manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatur suatu perusahaan agar perusahaan tersebut organisasinya terstruktur atau tersusun dengan baik. Tanpa adanya manajemen dalam organisasi atau perusahaan dapat membuat organisasi atau perusahaan tersebut menjadi berantakan atau sulit mendapatkan keputusan dengan baik.

Sumber daya manusia sangat berperan penting bagi tercapainya tujuan dalam suatu organisasi, dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam organisasi baik dalam organisasi publik maupun swasta, Sumber daya manusia ialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia juga merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Kenapa sumber daya manusia sangat berpengaruh penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena betapapun majunya teknologi dan perkembangan informasi, namun jika sumber daya manusianya tidak bagus maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh sebab itu suatu

organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang bagus untuk menunjang kelancaran organisasi dalam pencapaian tujuannya

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara (2009) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Gibson, *et all* (2008) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2007). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2009). Dengan kata lain penilaian

kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Sri Suranta, 2010). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Sondang P. Siagian, 2010). Kemudian Basuki dan Susilowati (2007) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (T. Hani Handoko, 2008). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Sri Suranta, 2010). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Banyak tipe-tipe kepemimpinan sendiri contohnya

tipe pemimpin yang kharismatik, tipe pemimpin yang paternalistik, tipe pemimpin yang otokratik, tipe pemimpin yang militeristik, tipe pemimpin yang demokratis., tipe gaya kepemimpinan transaksional, tipe gaya kepemimpinan transformasional, dan tipe gaya kepemimpinan visioner. Namun Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander 2007). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander 2007). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2007).

James Mac Gregor Burns (dalam Pawar dan Eastman, 2002) 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 Pawar dan Eastman, 2002; Keller, 2007) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 2002) keterkaitan tersebut dapat

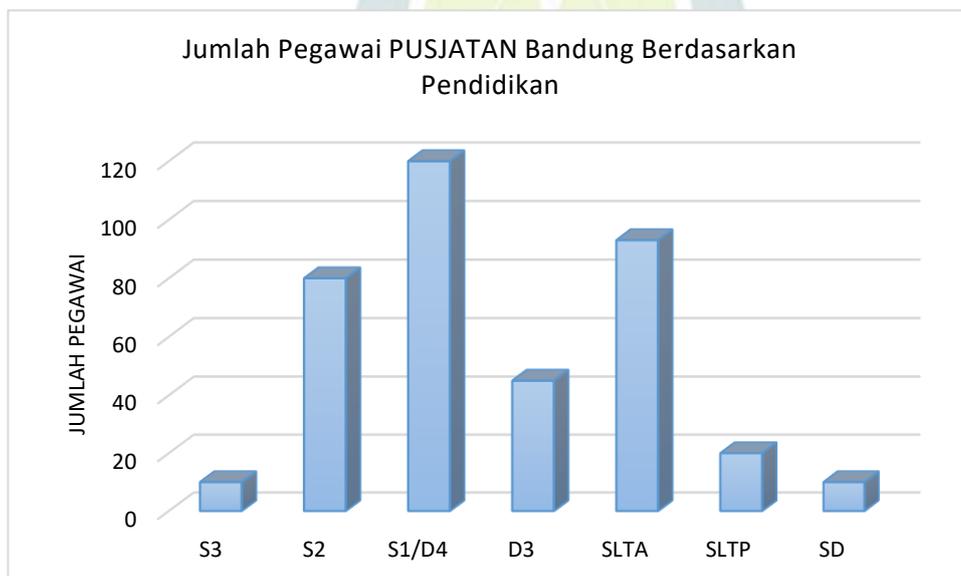
dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (2007) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Dari pemaparan diatas, dapat terlihat bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan 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.\

Pusat Penelitian dan Pengembangan Jalan dan Jembatan (PUSJATAN) Bandung merupakan badan penelitian dan pengembangan di bawah naungan kementerian pekerjaan umum dan perumahan rakyat, PUSJATAN sendiri bergerak di bidang penelitian dan pengembangan jalan dan jembatan. sebagai pusat penelitian jalan dan jembatan PUSJATAN dituntut untuk mengembangkan pembanguna jalan dan jembatan khususnya di daerah jawa barat supaya lebih baik. Untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dan sasaran PUSJATAN harus mendapat dukungan sepenuhnya dari para pegawai sebagai salah satu aset penting instansi. Selain itu, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran

kepemimpinan. Setiap pemimpin di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut. Dan hal itu akan berdampak pada keberlangsungan dari perusahaan maupun organisasi terkait. Saat ini, Total jumlah pegawai Puslitbang Jalan dan Jembatan sebanyak 378 orang (289 PNS, 89 Non PNS). Berikut adalah jumlah pegawai Puslitbang Jalan dan Jembatan yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan.

Gambar 1.1 Jumlah Pegawai PUSJATAN Bandung Berdasarkan Pendidikan



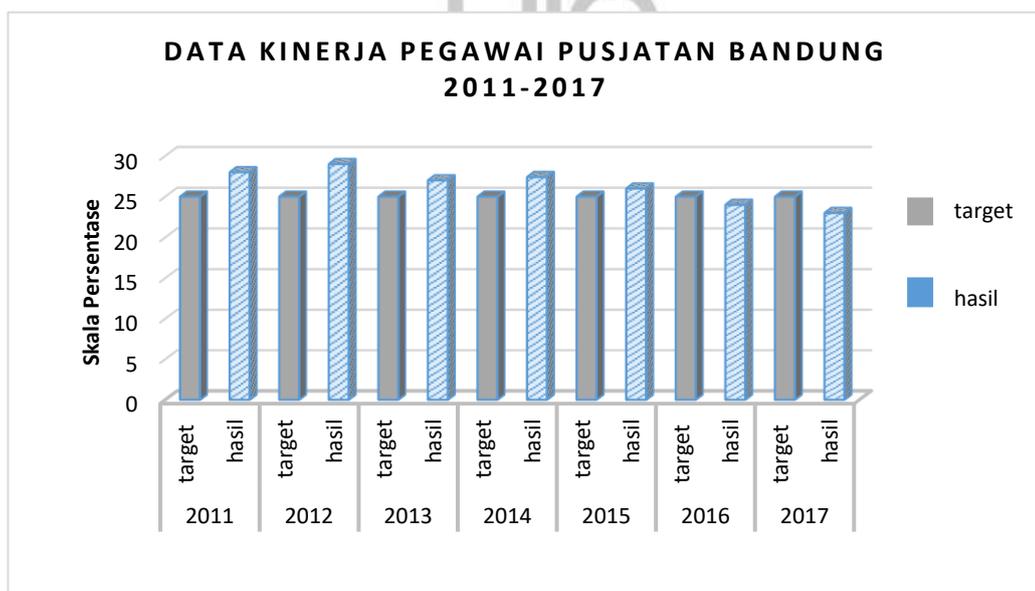
Sumber : Subbidang SDM PUSJATAN Bandung

Sampai dengan Tahun 2017, Puslitbang Jalan dan Jembatan memiliki 378 orang pegawai (289 PNS, 89 Non PNS). dengan 10 orang berpendidikan S3 (Doktor), 80 orang berpendidikan S2 (Master), 120 orang berpendidikan S1/D4, 45 orang

berpendidikan D3, 93 orang berpendidikan SLTA, 20 orang berpendidikan SLTP, dan 10 orang berpendidikan SD.

Dari pra survey yang telah dilakukan dan bergabung langsung dengan PUSJATAN selama kurang lebih 1 (satu) bulan di bagian SDK. Penulis melihat bahwa kinerja pegawai di PUSJATAN masih harus di tingkatkan lagi, khususnya dalam kedisiplinan hal ini dapat dilihat dari kegiatan pegawai sehari-hari dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, masih ada karyawan yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan adanya, jam istirahat yang sudah selesai tetapi karyawan masih berada diluar kantor, Menunda-nunda pekerjaan sehingga adanya penumpukan pekerjaan dan pekerjaan selesai tidak pada waktu yang seharusnya dan juga pencapaian kinerja masih ada yang belum tercapai target hal ini di tunjang oleh data kinerja dari PUSJATAN yakni sebagai berikut.

Gambar 1.2 Data Kinerja Pegawai PUSJATAN Bandung 2011-2017



Sumber : Subbidang SDM PUSJATAN Bandung

Dari grafik diatas menunjukkan adanya penurunan kinerja dari tahun ke tahun dan bahkan di tahun 2016 dan 2017 mengalami ke tidak sesuaian dengan apa yang ditargetkan ataupun direncanakan. Hal ini di sebabkan kurang berperannya pemimpin dalam proses kerja dari pegawai. Peneliti menemukan adanya kurang komunikasi antara pemimpin dengan bawahan yang menyebabkan beberapa hal terjadi seperti yang telah disebutkan di atas. Kinerja pegawai yang kurang maksimal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, Salah satunya adalah kepemimpinan. Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya. Sehingga kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan.

Kinerja karyawan yang baik dan kompeten akan terwujud jika para pegawai mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang mejadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu peimpin harus dapat memberikan suatu dorongan atau motivasi pada para pegawai. Masalah yang sering dihadapi pemimpin organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan kinerja pegawai supaya sesuai dengan standar pekerjaan dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai keutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya. Dari apa yang telah dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Gaya**

Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Pusat penelitian dan Pengembangan Jalan dan Jembatan (PUSJATAN) Bandung)"

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, lingkup kajian penelitian yang di paparkan dalam judul penelitian, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Dengan masih ada karyawan yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan mengakibatkan tidak maksimalnya pegawai dalam bekerja.
2. Dengan adanya pegawai yang Menunda-nunda pekerjaan sehingga adanya penumpukan pekerjaan akan mengakibatkan hasil pekerjaan yang tidak maksimal.
3. Adanya pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai pada waktu yang seharusnya dapat mengakibatkan terhambatnya tujuan organisasi.
4. Kurang berperannya pemimpin dalam kedisiplin pegawai mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pegawai.
5. Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pegawai masih harus di tingkatkan agar perintah dapat di jalankan dengan baik.
6. Tidak optimalnya kepemimpinan dan komunikasi mengakibatkan pencapain kinerja masih ada yang belum tercapai sesuai target.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Nilai suatu penelitian di tentukan oleh besarnya manfaat yang dapat di ambil dari penelitian tersebut. Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah wawasan dan memperkaya ilmu pengetahuan khususnya bagi mahasiswa manajemen sumber daya manusia yang akan meneliti masalah yang sama.

- b. Memperkuat penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dan dapat dijadikan acuan untuk mengembangka ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai ajang latihan untuk melatih daya nalar, analisis dan mengasah intelektualitas peneliti serta pengimplementasian ilmu yang didapat di kuliah dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1).

b. Bagi Pendidikan

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

c. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Pusat Penelitian Dan Pengembangan Jalan Dan Jembatan (PUSJATAN) Bandung untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan / institusi lain.

F. Kerangka Pemikiran

Model kepemimpinan transformasioal merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan

transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontigensi. Bass dalam Hanafi (1997) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan dikaitkan terhadap kepentingan tim, organisasi atau kepentingan lain yang lebih luas. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi.

Menurut Bass dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005:23) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang yang meningkatkan kepercayaan diri individu maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi. Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 2009) mengemukakan adanya 4 (empat) karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: Karismatik, Inspirasional, Rangsangan kecerdasan (*Intellectual Stimulation*), perhatian individu (*Individual Consideration*). Sedangkan Menurut Avolio and Jung (2008), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individu, dan stimulus intelektual. Namun

pada perkembangannya perilaku karisma dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Menurut Robbins (2012) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan yang lama dengan cara yang baru.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James Mac Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns (2000) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.

Bass (khaerul Umam (2010) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa

bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Menurut Bass dan Riggio (2007) "pemimpin transaksional yakni mereka yang memimpin melalui pertukaran sosial" dan menurut Burns (Umam, 2010) kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Bass (dalam Howell dan Avolio, 2011) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas 2 (dua) aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi aktif/pasif (reward dan punishment).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara (2009). Dan menurut Tangent dalam Ramdhani Arif (2011) menyatakan bahwa "banyak orang yang mengklaim bahwa sesungguhnya produktivitas itu merupakan subyek yang lebih luas dari kinerja". Apabila produktivitas itu merupakan spesifik yang berkaitan dengan rasio antara output dan input, kinerja itu merupakan suatu istilah yang melibatkan hampir semua tujuan kompetisi dan keunggulan manufaktur seperti biaya, fleksibilitas, kecepatan, ketergantungan, dan kualitas, namun berbagai tujuan kinerja itu bisa memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas dalam sebuah operasi. Menurut Wibowo (2013) "kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong mencapai tujuan organisasi."

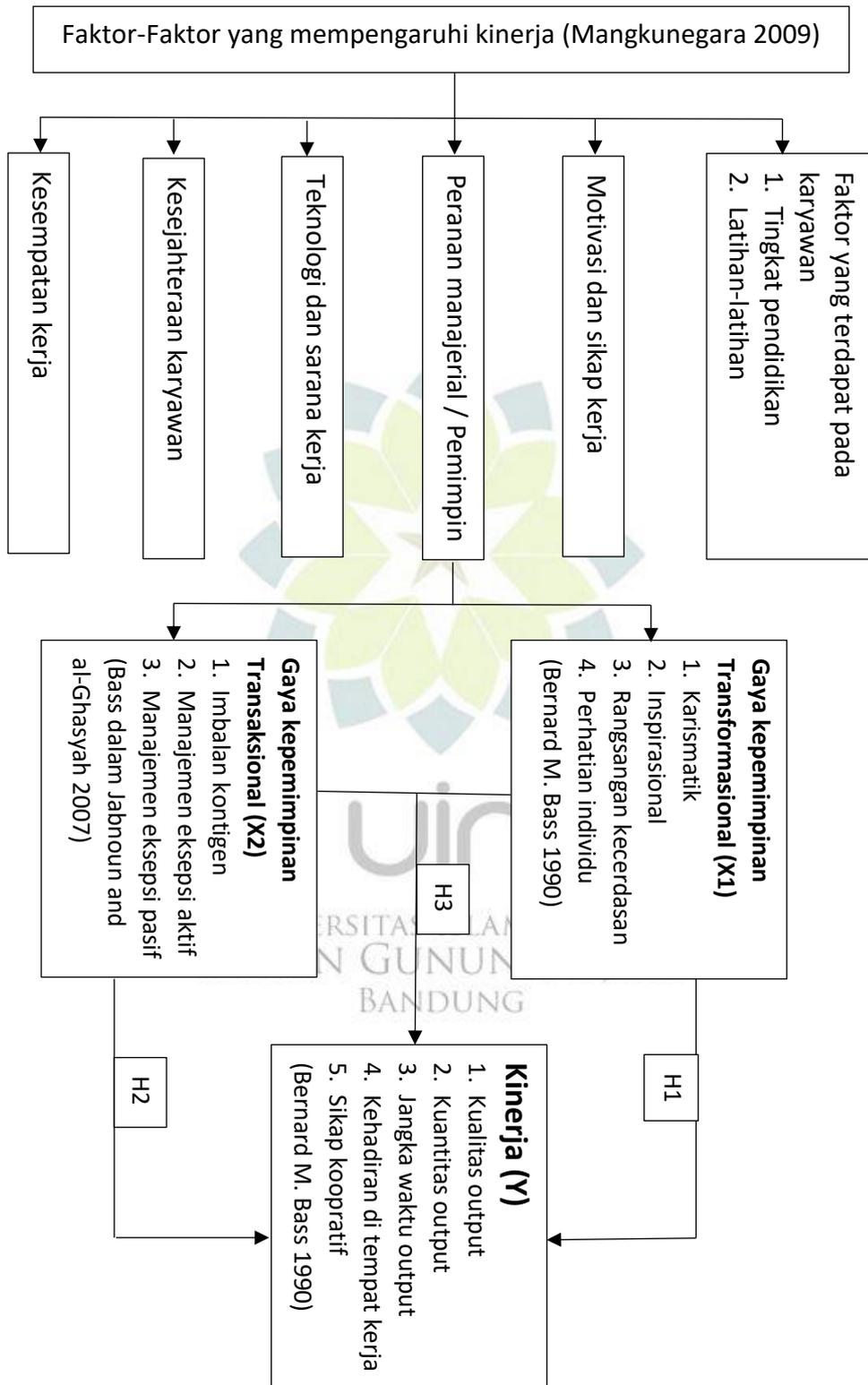
Menurut Mathis dan Jackson dalam Mangkunegara (2009) indikator-indikator

kinerja yaitu: 1. Kuantitas output yakni segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, 2. Kualitas output yakni segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau sejauh mana seorang karyawan dalam melaksanakan dan menghasilkan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian, 3. Jangka waktu output yakni ketepatan waktu yang berhubungan dengan penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan, 4. Kehadiran di tempat kerja yakni tingkat intensitas karyawan dalam disiplin waktu yang diberikan kepadanya oleh organisasi dalam lingkungan kerja yang telah ditetapkan, seperti kedatangan kerja dan memanfaatkan waktu istirahat seefektif mungkin, 5. Sikap kooperatif yakni sikap (Kerjasama) diartikan sebagai kemauan atau kemampuan karyawan bekerjasama dengan rekan sekerjanya, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta perusahaan lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya". Kerjasama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk menyelesaikan tujuan yang direncanakan bersama.

Dengan demikian kinerja karyawan merupakan gambaran seberapa baiknya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan selama periode waktu tertentu yang tinggi rendahnya dapat dipengaruhi oleh individu yang melaksanakannya. Sebagaimana yang kita ketahui setiap perusahaan menginginkan agar kinerja karyawan meningkat, karna kinerja yang baik akan menunjang kelancaran produktivitas.

Dari pengertian para ahli di atas dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat mempengaruhi bawahan dengan cara yang berbeda di setiap organisasi, karena disetiap organisasi terdapat berbeda-beda kebutuhan yang diperlukan bawahannya untuk mencapai kinerja yang maksimal sesuai dengan apa yang telah direncanakan manajemen ataupun pimpinan di dalam organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memberikan suatu dorongan atau motivasi pada para pegawai. Masalah yang sering dihadapi pemimpin organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan kinerja pegawai supaya sesuai dengan standar pekerjaan dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai keutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya. Dan Hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja merupakan suatu hal yang pasti dan disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawan. Tugas utama setiap organisasi sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (Paracha et al, 2012) dan Hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja berdasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin yaitu misalnya, kinerja karyawan tinggi Maulizar et al. (2012).

Gambar 1.3 Kerangka Pemikiran



Sumber : Data di Olah Penulis (2018)

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Munawaroh (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru	Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ; Adapun variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.
2	Martha Andy Pradana (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)	Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dan dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel gaya

			kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Muklis susanto (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum PKU Muhammadiyah bantul Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Riza Arista (2014)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan studi pada PT PLN (Persero) distribusi Jawa Tengah dan daerah istimewa Yogyakarta.	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara persial mampu secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Maulizar, Said Musnadi,	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan	Kepemimpinan transaksional dalam memfokuskan perhatiannya pada proses

	Mukhlis Yunus (2012)	Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ; Kepemimpinan transformasional dalam memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu tranformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Raed Awamleh, John Evans, Ashaf Mahate (2005)	<i>A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector</i>	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.
7	Laksmi Anindhita, 2007, Fakultas ekonomi, Universitas Airlangga Surabaya	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Niaga di Surabaya	Variabel X1, X2, X3, dan X4 secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel X2 memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan dengan variabel yang lainnya
8	Anna Kristianti, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2007.	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabelan Surakarta	Motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan dan variabel yang paling dominan adalah perilaku kepepmimpinan transformasional.

9	Nurmadhani Fitri Suyuthi, H. Djabir Hamzah, dan Otto R. Payangan. Jurnal	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom drive VII Makassar	Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama maupun individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan hal itu jika di uji melalui kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10	M. Umer paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan Waqas	“Impact of Leadership Style (Transformasional and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction”	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terbagi dua, yaitu transaksional dan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terkait dengan kinerja karyawan namun kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional

Sumber : Data di Olah Penulis (2018)

Dengan membandingkan antara penelitian saya dengan penelitian terdahulu dapat dilihat hubungan antara penelitian saya dengan penelitian terdahulu terletak di variabel-variabel penelitian dan juga permasalahan-permasalahan yang muncul di objek penelitian yang saya lakukan. Variabel yang saya teliti yakni tentang gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional juga kinerja pegawai.

Jika di kaitkan dengan penelitian terdahulu variabel-variabel penelitian yang saya teliti sama tetapi perbedaannya terdapat pada objek yang kami teliti. Objek yang saya teliti yakni Pusat Penelitian dan Pengembangan Jalan dan Jembatan (PUSJATAN) Bandung merupakan badan penelitian dan pengembangan di bawah naungan kementerian pekerjaan umum dan perumahan rakyat,

PUSJATAN sendiri bergerak di bidang penelitian dan pengembangan jalan dan jembatan.

G. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

H₀ : gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2

H₀ : gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3

H₀ : gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG