

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2006). Rifai (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005) mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Gaya kepemimpinan kharismatik yaitu para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat empat karakteristik pokok pemimpin kharismatik (Robins, 2011):

1. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

2. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Yukl (2009) menyatakan gaya kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Robbins (2010) gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksional mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka.

Berdasarkan definisi di atas gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional Bass (1997), indikator-indikatornya yaitu:

- a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*) adalah bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai.
- b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*) adalah tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya.
- c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) adalah pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan.

#### **2.1.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) dalam jurnal Rahmadin (2010) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010):

### 1) Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

### 2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis yang ditujukan untuk memacu semangat bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

#### 4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

##### 2.1.5. Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Menurut Handoko (2011) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan. Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat

dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

Menurut Simamora (2014) kinerja karyawan adalah diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
2. Kualitas Kerja yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
3. Ketepatan Waktu yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan beberapa indikator kinerja diatas penelitian ini mengambil indikator dari Simamora yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

#### **2.1.6. Kepuasan Kerja Karyawan**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, Karena merupakan dampak atau hasil dari keefektivan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi (Mathieu & Hamel dalam Raharjo, 2006). Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

## 2. Indikator Kepuasan Kerja

Untuk kepuasan kerja menggunakan 5 indikator yaitu (Luthans, 2007):

### a) Kepuasan dengan gaji.

Gaji yang diterima karyawan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang karyawan peroleh.

### b) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Perusahaan memberikan tugas, dengan demikian membuat kesempatan untuk para karyawan belajar dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

### c) Kepuasan dengan promosi

Kesempatan promosi yang diberikan perusahaan memicu semangat kerja para karyawannya, hal ini dilihat dari banyaknya karyawan berlomba-lomba untuk selalu berprestasi, dan ikut berperan aktif memajukan perusahaan.

### d) Kepuasan dengan atasan

Sikap atasan akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya dengan memberikan bantuan teknis dan dukungan kepada karyawan.

### e) Kepuasan dengan rekan kerja.

Rekan kerja yang kooperatif akan bertindak sebagai sumber dukungan dan bantuan.

Berdasarkan indikator kepuasan di atas penelitian ini mengambil indikator kepuasan dari Herzberg dalam Luthans (2007) yaitu Kepuasan dengan gaji,

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan atasan, Kepuasan dengan rekan kerja.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berdasarkan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian.

Penelitian yang dilakukan oleh Heidi Chang (2018) dengan judul Analisis tentang kepemimpinan, Kepuasan dan Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan signifikan dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memiliki memediasi efek pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suyuthi (2016) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom divre VII makassar. Hasil menunjukkan bahwa : (1) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Italiyani (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) TBK. Hasil penelitian menunjukkan (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan. (2) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif

dan signifikan. (3) Hasil pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah sama-sama signifikan dan positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Triandi (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Objek Penelitian pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Sumbar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kharismatik dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai Variabel *Intervening* diantara Kepemimpinan kharismatik terhadap Kinerja Pegawai.

**Persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini yaitu:**

Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan variable *intervening*.

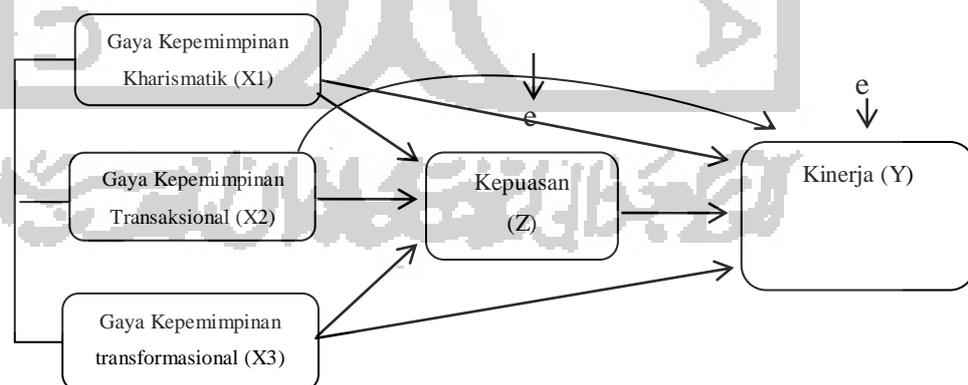
Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu yaitu berbeda obyek penelitian, Penelitian Heidi Chang obyeknya di Meksiko, Penelitian Suyuthi obyeknya di Makassar, penelitian Italiyani obyeknya di PT. Semen Gresik (Persero) TBK, penelitian Triandi obyeknya di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Sumbar. Sedangkan peneliti obyek penelitiannya pada pegawai PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama penulis dan tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Heidi Chang (2018)	Analisis tentang kepemimpinan, Kepuasan dan Kinerja	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan signifikan dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memiliki memediasi efek pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pekerjaan.
2.	Suyuthi (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Pt. Telkom divre vii makassar	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa : (1) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual terhadap kepuasan kerja.
3.	Italiani (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan. (2) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap

				kinerja pegawai memiliki hubungan positif dan signifikan. (3) Hasil pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah sama-sama signifikan dan positif.
4.	Triandi (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Objek Penelitian pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Sumbar)	Analisis Jalur	Kepemimpinan Kharismatik dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai Variabel <i>Intervening</i> diantara Kepemimpinan kharismatik terhadap Kinerja Pegawai.

### 2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

## 2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara dalam suatu penelitian yang biasanya berdasarkan latar belakang permasalahan, dan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
4. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta secara simultan.
5. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
6. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.

7. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
8. Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta secara simultan.
9. Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.
10. Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pada Pegawai Di PT Bank Mandiri Cabang Diponegoro Yogyakarta.

