

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Sumber Daya Manusia**

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactorly*) bagi organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi (Robbins, 2010:289).

Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum mencakup (Robbins, 2010:291):

- a. Rancangan organisasi
- b. Staf
- c. Sistem penghargaan
- d. Manajemen kinerja
- e. Pengembangan pekerja dan organisasi
- f. Lingkungan dan hubungan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia secara sederhana didefinisikan sebagai mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan satu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur

manusia sebagai sumber daya yang potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya (Robbins, 2010:294).

Berdasarkan pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dari pengelolaan serta pengembangan diri dari manusia untuk mencapai tujuan hidup yang lebih baik dari sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia secara umum mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia merupakan satu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pribadinya

## **2. Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan posisi yang sangat penting sebab dengan posisi itu muncul kekuasaan untuk memengaruhi perilaku kelompok maupun Individu yang ada dalam suatu organisasi. Setiap tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sangat bergantung pada kekuasaan pemimpin yakni kekuasaan untuk mengarahkan cara-cara mencapai tujuan organisasi yang berada dalam jabatan sang pemimpin tersebut.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari empat fungsi manajemen. Perencanaan berfungsi untuk membuat arahan dan tujuan, pengorganisaian berfungsi untuk membawa sumber daya yang ada secara bersama untuk menjalankan rencana, kepemimpinan berfungsi untuk membangun komitmen dan antusiasme orang-orang untuk menggunakan bakat dan kemampuan dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan, dan kontrol berfungsi untuk memastikan rencana berjalan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Robbins, 2010:306).

Berdasarkan pendapat diatas dapat penulis simpulkan, kepemimpinan merupakan suatu bentuk pengabdian yang didasari dengan kemampuan diri manusia yang mendapatkan suatu tanggungjawab serta dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pemimpin merupakan posisi yang sangat penting sebab dengan posisi itu muncul kekuasaan untuk memengaruhi perilaku kelompok maupun individu. Bagian dari empat fungsi manajemen adalah perencanaan membuat arahan dan tujuan, pengorganisaian membawa sumber daya yang ada secara bersama sesuai rencana, membangun komitmen dan antusiasme orang-orang untuk menggunakan bakat dan kemampuan dalam mencapai rencana, dan memastikan berjalan sesuai rencana.

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan targetnya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Adapun salah satu kepemimpinan yang banyak digunakan oleh suatu organisasi maupun perusahaan adalah kepemimpinan transformasional (Mangkunegara, 2012:184).

Menurut Mangkunegara (2012:192) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indikator, antara lain:

- a. Pemimpin memiliki target  
Seorang pemimpin harus dapat mengembangkan target perusahaan sebagai motivasi karyawan dalam bekerja.
- b. Pemimpin mengembangkan strategi  
Pencapaian target tersebut akan dapat tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin dapat mengembangkan strategi untuk mencapai target tersebut.
- c. Pemimpin dapat mengomunikasikan target

Komunikasi yang dilakukan seorang pimpinan dapat mempermudah suatu bentuk hubungan dengan karyawan dan mempromosikan target kepada karyawan.

- d. Pemimpin bisa menempatkan diri  
Seorang pemimpin perusahaan yang baik tentu harus dapat menempatkan diri dengan baik kepada karyawan.
- e. Pemimpin memiliki control  
Seorang pemimpin harus memiliki sebuah kontrol sehingga seorang pimpinan dapat mengendalikan perusahaan dari dalam maupun dari luar.

Robbins (2010:308) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2009:175) secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara nyata harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Dimana dalam kepemimpinan transformasional ini dibutuhkan tindakan memotivasi dari pimpinan, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Robbins, 2010:312).

Menurut Sofyandi (2011:221) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang

terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya. Selain itu, dalam kepemimpinan transformasional tersebut lebih bersifat kekeluargaan karena pimpinan sangat peduli terhadap karyawannya serta suatu organisasi tersebut adalah milik bersama dan tanggung jawab bersama (Mangkunegara, 2012:186).

Berdasarkan pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepemimpinan yang dapat memberikan transfer informasi kepada bawahan, sehingga bawahan dapat memahami apa yang menjadi kebijakan serta strategi yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahannya. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan. Pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada permasalahan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:214) yaitu, karisma dan idealisme, inspirasi atau motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Karisma dan idealisme.  
Merupakan adanya pemberian wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
- b. Inspirasi atau motivasi.  
Merupakan adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- d. Stimulasi intelektual  
Merupakan adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
- c. Pertimbangan individual  
Merupakan pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Kepemimpinan transformasional lebih bersifat kekeluargaan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap tegas dan sesuai aturan yang berlaku demi tercapainya sebuah tujuan baru. Untuk kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif, merupakan suatu kepemimpinan yang hampir menyerupai dengan kepemimpinan transformasional. Dimana kepemimpinan transformasional merupakan kesempurnaan dari kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif. Sehingga untuk saat ini kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif sudah jarang digunakan oleh suatu instansi maupun perusahaan (Mangkunegara, 2012:187).

Menurut Muchiri (2010:216) menyatakan bahwa pemimpin transformasional terangkum dalam empat ciri, diuraikan sebagai berikut:

- a. Karismatik (*Charisma*)  
Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkarisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya. Pemimpin memengaruhi bawahannya dengan membangkitkan emosi dan identifikasi pemimpin. Memiliki target, menimbulkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan serta meningkatkan rasa optimis kepada bawahan serta tujuan bersama.
- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)  
Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar. Pemimpin harus dapat mengkomunikasikan targetnya dengan keyakinan diri. Mereka mendemonstrasikan keteguhan dan komitmen untuk mencapai tujuan dan memiliki pandangan yang jauh kedepan. Gaya kepemimpinan ini memperbesar optimisme dan membangkitkan motivasi bawahannya

dalam melakukan pekerjaan dengan memberikan gagasan, inspirasi dan kegagahan untuk mampu memanfaatkan peluang dengan situasi yang mengancam serta untuk menyelesaikan tugas yang beresiko tinggi dengan hasil yang memuaskan.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Seorang pemimpin harus merangsang pengikutnya untuk kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menyusun kembali pertanyaan dan pendekatan yang digunakan terhadap situasi dengan cara baru. Melalui praktek stimulasi intelektual ini, bawahan diberi kesempatan seluas-luasnya oleh pemimpin untuk bertindak secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, bawahan diberikan kesempatan oleh pemimpin untuk berekspresi diri dan mengembangkan diri.

d. Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)

Seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda sebagai pribadi yang unik yang memiliki kecakapan, kebutuhan dan keinginan yang berbeda satu sama lain. Pemimpin menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan yang menantang bagi bawahan.

Beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, pemimpin transformasional dapat memperlakukan bawahannya sebagai patner kerja yang baik, sehingga hubungan antara pemimpin dengan bawahan tidak terjadi kesenjangan yang menyebabkan terhambatnya kinerja karyawan. Kepemimpinan tranformasional bersifat kekeluargaan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap tegas dan sesuai aturan yang berlaku demi tercapainya sebuah tujuan baru. Kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif, merupakan suatu kepemimpinan yang hampir menyerupai dengan kepemimpinan transformasional.

#### 4. Kepemimpinan Transaksional

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa

percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Mangkunegara, 2012:193).

Menurut Mangkunegara (2012:194) kepemimpinan transaksional memiliki beberapa indikator, antara lain:

- a. Pemimpin mengetahui keinginan karyawan  
Seorang pemimpin harus dapat memberikan apa yang diinginkan karyawan apabila kinerja mereka dapat memenuhi harapan yang diinginkan oleh pemimpin.
- b. Pemimpin memberikan imbalan kepada karyawan  
Seorang pemimpin akan memberikan suatu bentuk imbalan atas jerih payah atau usaha yang dilakukan karyawan.
- c. Pemimpin responsif terhadap karyawan  
Seorang pemimpin harus memiliki rasa responsif terhadap kepentingan karyawan.

Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawannya melalui mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan, mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, menjelaskan cara untuk mencapai apa yang diharapkan, menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi, menyediakan umpan-balik ketika Individu atau kelompok mencapai sasaran, dan mengalokasikan imbalan apabila karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2012:195).

Menurut Yukl (2010:322), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni: pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, kepemimpinan transaksional dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawannya menerangkan kriteria dari kinerja secara efektif, sehingga karyawan dapat termotivasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin

transaksional tercermin dari apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, memberikan imbalan kepada karyawan, responsif terhadap kepentingan karyawan.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan perusahaan (Robbins, 2010:334). Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Simamora (2004:188) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan.

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:197).

Menurut Mangkunegara (2012:198) indikator yang terdapat dalam kinerja antara lain:

- 1) Karyawan bekerja tepat waktu  
Seorang karyawan harus dapat berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.
- 2) Karyawan teliti dalam bekerja  
Seorang karyawan dapat menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan standar kelengkapan yang ditetapkan dan ketelitian yang diberikan oleh perusahaan.

- 3) Karyawan menjaga kerapian  
Seorang karyawan dapat mencapai tingkat kerapian yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- 4) Karyawan tidak menunda pekerjaan  
Seorang karyawan tidak akan menunda dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif (Mangkunegara, 2012:201).

Beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karyawan tersebut. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seseorang pada waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki. Penilaian kinerja karyawan dilakukan yang dilakukan harus bersifat obyektif

Menurut Handoko (2010:178) ada enam metode penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Skala prioritas (*rating scale*), evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- 2) Pengecekan (*checklist*), yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.
- 3) Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- 4) Metode peninjauan lapangan (*field review method*), Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
- 5) Tes dan observasi prestasi kerja, Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- 6) Metode penilaian (*Method ranking*), penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

Pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa, dalam metode penilaian kinerja ditentukan dengan prioritas dari pelaksanaan kerja, evaluasi terhadap hasil kerja di lapangan serta penilaian dan perbandingan hasil kerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja karyawan menggunakan cara skala prioritas, pengecekan, metode peristiwa kritis, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja dan metode penilaian.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini peneliti lampirkan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi peneliti pada pelaksanaan penelitian ini, antara lain:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Kiptiyah (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo	Hasil penelitian ini menemukan bahwa: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pembahasan, kesimpulan, dan saran dijelaskan dalam artikel ini.	Menggunakan analisa regresi linier berganda	Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas kompensasi
Riski (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Pada Karyawan CV. Muse Entertainment Center Samarinda	Dari hasil penelitian didapatkan nilai <i>t hitung</i> dari variabel X 0,441 lebih kecil dari pada <i>t</i> tabel 1,975. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada karyawan CV. Muse Entertainment Center Samarinda.	Menggunakan analisa regresi linier berganda	Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas budaya organisasi

Sandroto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News	Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News.	Menggunakan analisa regresi linier berganda	Penelitian terdahulu menggunakan variabel terikat motivasi kerja
-----------------	---	--	---	--

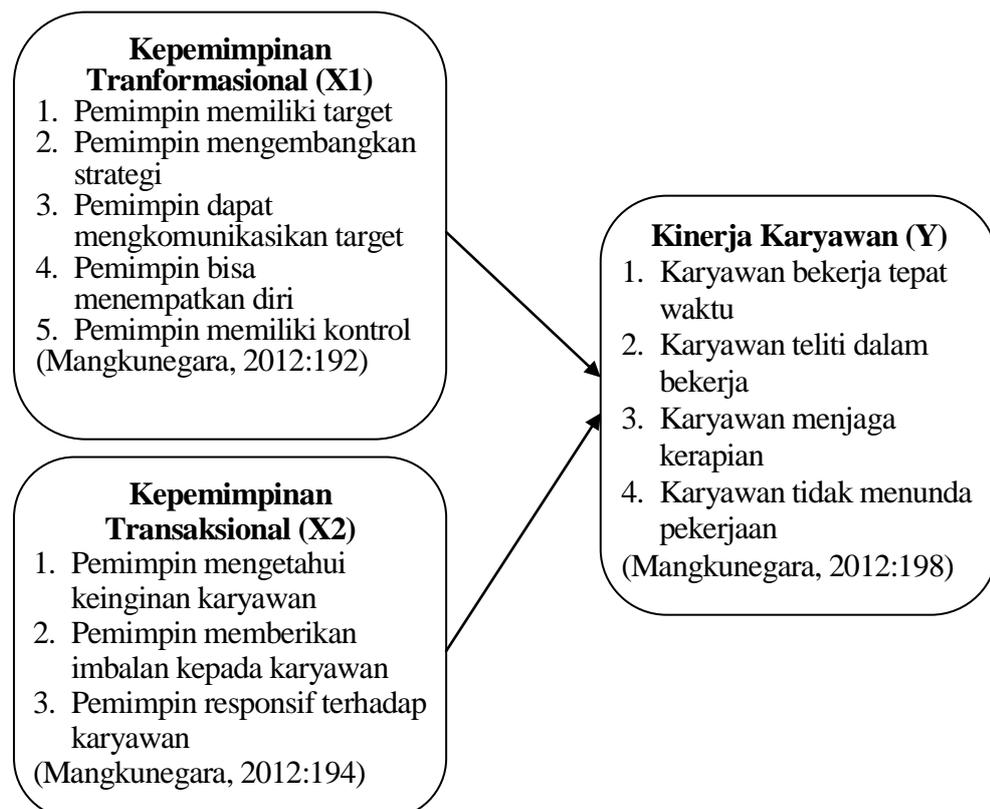
### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Parit Padang Global Surabaya. Kepemimpinan transformasional didukung dengan beberapa kebijakan dari pimpinan antara lain mengembangkan target perusahaan sebagai motivasi karyawan dalam bekerja, mengembangkan strategi untuk mencapai target tersebut, mengkomunikasikan dan mempromosikan target kepada karyawan, dapat menempatkan diri dengan baik kepada karyawan dan dapat mengendalikan perusahaan dari dalam maupun dari luar. Kepemimpinan transaksional didukung dengan beberapa kebijakan dari pimpinan antara lain memberikan apa yang diinginkan karyawan bila kinerja mereka memenuhi harapan, memberikan imbalan atas usaha yang dilakukan karyawan, responsif terhadap kepentingan

karyawan, selalu memantau kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja.

Target yang ingin dicapai dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meminimalisir tingkat kesalahan dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang diberikan oleh perusahaan, berusaha mencapai tingkat kerapian yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, menyelesaikan dan tidak menunda setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan, menjaga kedisiplinan yang tinggi dan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh pimpinan.

Pengaruh dari kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada gambar berikut ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka dapat peneliti rumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Parit Padang Global Surabaya.
2. Diduga kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Parit Padang Global Surabaya.
3. Diduga dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tersebut terdapat variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Parit Padang Global Surabaya.