

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Transaksional

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Menurut Wibowo (2014, p.300) transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kepuasan kerja pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transaksional lebih mengarah kepada pemimpin yang menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan dan pengontrolan pekerjaan bawahannya dan mengarahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan demi memperjelas peran serta tuntutan tugas (Garnasih dan Pramadewi, 2013).

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan pada bawahannya, dan memberi insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitik beratkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikutnya. (Maulizar dan Yunus, 2012). Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan memberikan suatu penghargaan, mengarahkan dan mengontrol bawahan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

2.1.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2014, p.283-298) ada empat teori kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin.

2. Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia.

3. Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.

4. Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi.

2.1.3 Sifat Kepemimpinan

Menurut Handoko (2012, p.297), sifat-sifat kepemimpinan diantaranya adalah:

1. Kemampuan

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan. Hal tersebut mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

4. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

5. Kepercayaan Diri

Pandangan terhadap dirinya tentang kemampuan untuk menghadapi masalah.

2.1.4 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organiisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2011, p.50), secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan dalam

pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.5 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Indikator kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awan (2014) yang sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.

3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Menurut (Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo2014, p.165) komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari *sender* kepada *receiver*. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal.

Komunikasi menunjukkan pada proses dengan mana informasi di kirimkan dan di pahami di antara dua orang atau lebih. McShane dan Von Glinov dalam Wibowo (2014, p.165). Komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian. Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014, p.165).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari suatu pihak baik individu maupun kelompok, sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon baik kepada *sender*.

2.2.2 Fungsi Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu control, motivation, emotional expression, dan information (Robbins dan Judge, 2011, p.376).

1. Komunikasi bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai beberapa hierarki kewenangan dan pedoman formal yang harus diikuti perkerja. Ketika perkerja diperlukan berkomunikasi berkaitan dengan pekerjaan tentang keluhan pada atasan langsungnya, mengikuti deskripsi tugas, atau tunduk dengan kebijakan organisasi, komunikasi berkerja sebagai fungsi control.
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerjaan apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana memperbaiki apabila dibawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik progress terhadap tujuan, dan *reward* atas perilaku yang diharapkan, semua menstimulasi motivasi dan memerlukan komunikasi.
3. Komunikasi dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustasi mereka. Karena itu komunikasi memberikan ekspresi perasaan emosional dan pemenuhan kebutuhan social.

4. Komunikasi juga memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirimkan data untuk mengidentifikasi dan evaluasi pilihan alternative.

2.2.3 Indikator Komunikasi

Indikator Komunikasi dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi dan Endratno (2010) yang sebagai berikut:

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

2. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

5. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

2.2.4 Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut Wibowo (2014, p.167-168) antara lain sebagai berikut:

1. *Sender* adalah individu, kelompok atau organisasi yang menginginkan menyampaikan pesan kepada individu, kelompok atau organisasi lain, yaitu *receiver*.
2. *Encoding* adalah menerjemahkan pemikiran tentang apa yang ingin disampaikan ke dalam kode atau bahasa yang dapat dimengerti orang lain.
3. *Message* adalah pesan yang merupakan informasi yang ingin disampaikan sender kepada receiver.
4. Channel atau medium merupakan saluran yang akan dipakai untuk menyampaikan pesan.
5. *Decoding*, memecahkan sandi merupakan proses menginterpretasikan dan membuat masuk akal suatu pesan yang diterima receiver.
6. *Receiver* adalah orang, kelompok, atau organisasi kepada siapa pesan dimasukkan untuk diterima.
7. *Noise* merupakan sesuatu yang mengganggu terhadap penyampaian dan pemahaman terhadap pesan.
8. *Feedback* merupakan pengetahuan tentang dampak pesan pada receiver dan menimbulkan reaksi receiver disampaikan kepada sender.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014, p.131) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan

bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Robins dan Judge (2011, p.114) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.

Sedangkan menurut McShane dan Von Glinov dalam Wibowo (2014, p.132) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional dipekerjaan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo 2014, p.132).

Dari pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat pekerjaannya.

2.3.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013, p.856), ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan,

jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Teori Kesenjangan (*Equity Model Theory*)

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau

teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
- b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain.
- c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

5. Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

6. Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi golden handcuff karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor hygiene, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha,

termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas, dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi.
- b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- c. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu. Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Adang Hambali (2015, p. 250-251) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)
Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*)
Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar dari yang diterima, orang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, individu akan merasa puas apabila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*equity*)

Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetic (*genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita, Bambang dan Ika (2016) yang sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

2. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

6. Kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

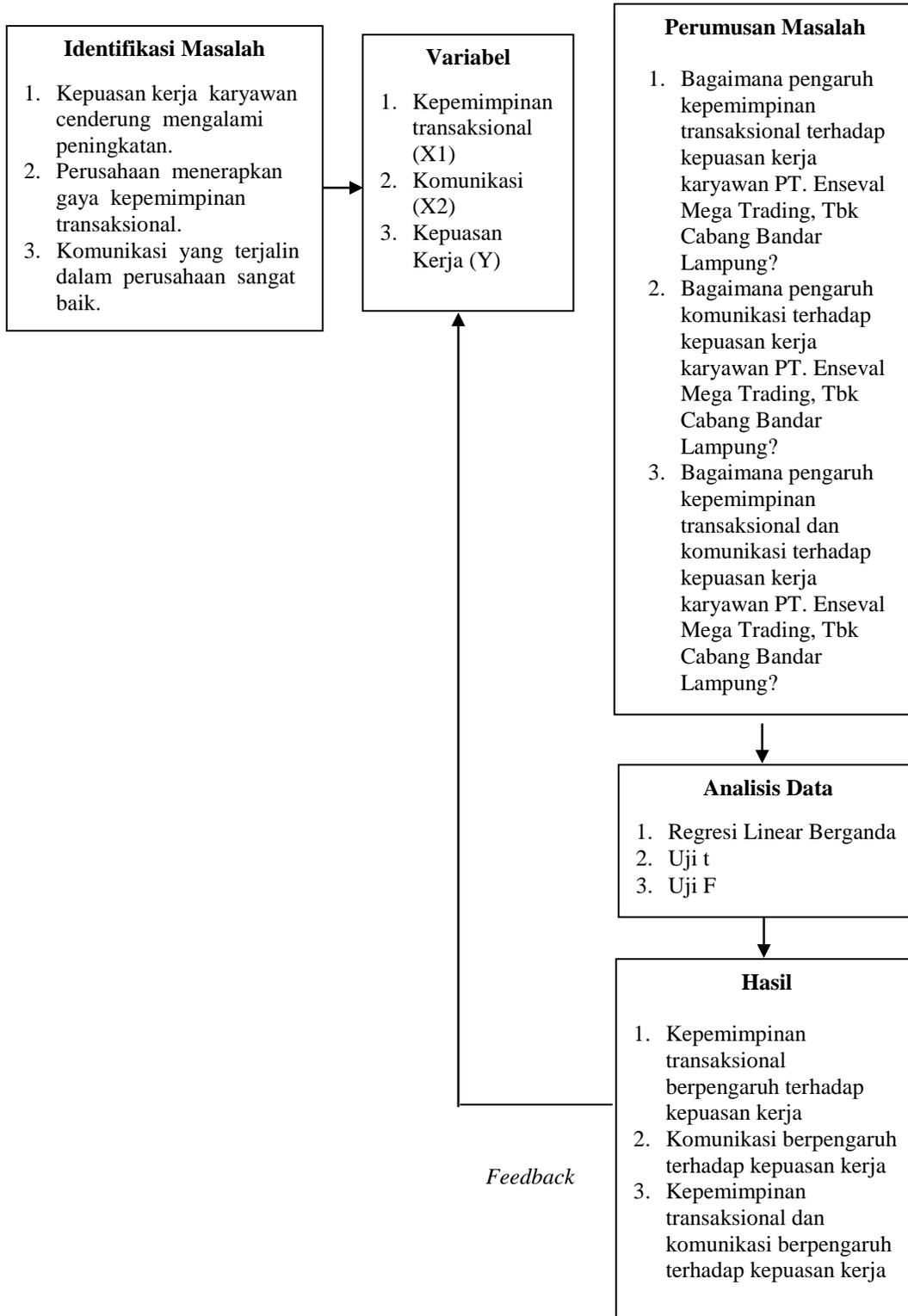
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variable	Hasil	perbedaan
1	Angelina (2013)	Iklm Komunikasi dan Kepuasan Kerja (Studi Korelasional tentang Pengaruh Iklm Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Telkom Divisi Enterprise Medan.	Variabel Bebas: Iklm Komunikasi Variabel Terikat: Kepuasan Kerja.	Iklm Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian.
2	Dahliawati (2015)	Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto.	Variabel Bebas: Komunikasi Organisasi. Variabel Terikat: Kepuasan Kerja.	Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja.	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian.

3	Neonisa (2011)	Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Sebuah Organisasi: Studi Kasus PT XYZ	Variabel Bebas: Komunikasi Organisasi Variabel Terikat: Kepuasan Kerja	Komunikasi Internal Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian
4	Sukaraja dan Machasin (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau	Variabel Bebas: kepemimpinan dan komunikasi Variabel Terikat: Kepuasan Kerja dan Kinerja	Kepemimpinan dan komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian
5	Wijaya dan Putra (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Panca Dewata Denpasar Bali	Variabel Bebas: Kepemimpinan Transaksional dan Stress Kerja Variabel Terikat: Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transaksional dan Stress Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Bebas yang digunakan dan Tempat Penelitian

2.5 Kerangka Pikir

Berikut disajikan kerangka pikir yang dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2014, p.300) transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukaraja dan Machasin (2015) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan dan Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Putra(2014), yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Transaksional dan Stress Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.6.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014, p.165) komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari *sender* kepada *receiver*. Komunikasi yang terjalin dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Angelia(2013), yang menyatakan bahwa: “Iklim Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Hasil tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dahliawati(2015), yang menyatakan bahwa “Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja”. Selain itu hasil penelitian tersebut juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Neonisa(2011), yang menyatakan bahwa “Komunikasi Internal Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

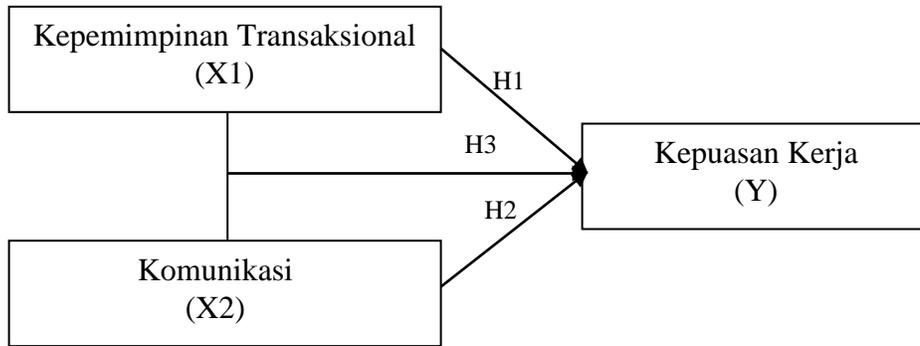
H₂ : Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014, p.131) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan diketahui bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional dan komunikasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukaraja dan Machasin(2015), menyatakan bahwa “Kepemimpinan dan Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”.Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Putra(2014), yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Transaksional dan Stress Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”.Hasil penelitian yang dilakukan oleh Angelia(2013), menyatakan bahwa: “Iklim Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Hasil tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dahliawati(2015), yang menyatakan bahwa “Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja”.Selain itu hasil penelitian tersebut juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Neonisa(2011), yang menyatakan bahwa “Komunikasi Internal Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan komunikasi yang terjalin dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Kepemimpinan transaksional dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian