

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Wibowo (2014, p.300) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang membantu organisasi untuk 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 pada 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.

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. 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 bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Jenis – jenis Gaya Kepemimpinan**

Corak atau gaya kepemimpinan (leadership style) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

#### **1. Gaya kepemimpinan kharismatik**

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. 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.
- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

#### **2. Gaya kepemimpinan transaksional**

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan

dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### 2.1.3 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 *Thait* 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 dan Gerakan hubungan antara manusia.

#### 4. Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi.

### **2.1.4 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.

### **2.1.5 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:34), yaitu :

#### **1. Fungsi Instruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana 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 Konsultasi**

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. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

#### **3. Fungsi partisipatif**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara

terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### **2.1.6 Indikator Kepemimpinan Transaksional**

Berikut indikator-Indikator mengenai gaya kepemimpinan transaksional, indikator tersebut diadopsi dari peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Awan (2014) yang sebagai berikut:

1. Imbalan kontingen

Pemimpin yang melibatkan kontrak pertukaran atas upaya yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan, dan adanya persetujuan pemimpin yang menjanjikan imbalan kepada bawahan atas kinerja yang baik dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.

2. Manajemen eksepsi aktif

Pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan kerusakan yang ditunjukkan oleh karyawan unutup selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan.

### 3. Manajemen eksepsi pasif

Pemimpin secara pasif menunggu penyelewengan, kesalahan, dan kerusakan untuk muncul terlebih dahulu kemudian mengambil langkah perbaikan.

### 4. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah pemimpin yang melepas tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan yang ada dan selalu menghindar dalam pembuatan keputusan.

## 2.2 Komunikasi

### 2.2.1 Pengertian komunikasi

Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu system penyampaian dan penerima berita, seperti misalnya telepon, telegrap, radio dan lain sebagainya”. Gipson dan ivan (2012: 84) mengemukakan “komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai symbol verbal atau non verbal”. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu 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 Indikator Komunikasi

Menurut Derafitria (2012, h. 1) Indikator komunikasi agar efektif ada empat diantaranya :

1. Pemahaman, Merupakan suatu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.
2. Kesenangan, Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.
3. Pengaruh pada sikap, Apabila seorang komunikasi setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.
4. Hubungan yang makin baik, Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

### **2.2.3 Fungsi-fungsi komunikasi**

Suatu aktivitas tidak mungkin tidak memiliki fungsi dalam menggunakannya, begitu pula komunikasi memiliki fungsi yang amat penting dalam kehidupan sehari-hari. Fungsi-fungsi tersebut menurut ahli seperti William I. Gordon bahwa komunikasi memiliki 4 fungsi yakni fungsi komunikasi :

#### **1. Sebagai komunikasi sosial**

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat lainnya (keluarga, kelompok belajar, kelompok tempat tinggal, dan negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2. Sebagai komunikasi ekspresif**

Erat kaitannya dengan komunikasi sosial adalah komunikasi ekspresif. Fungsi komunikasi ekspresif adalah untuk menyatakan ekspresi dari seseorang ketika ia melakukan proses komunikasi. Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyatakan perasaan (emosi) kita. Perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan-pesan nonverbal.

#### **3. Sebagai komunikasi ritual**

Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual, yang biasanya dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas

sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai rites of passage. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau menampilkan perilaku-perilaku simbolik. Mereka yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideologi, atau agama.

#### 4. Komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum : menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan atau membangun hubungan, namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut. Menurutnya, fungsi komunikasi tampaknya tidak sama sekali independen, melainkan juga berkaitan dengan fungsi-fungsi lainnya, meskipun terdapat suatu fungsi yang dominan.

#### 2.2.4 Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut Wibowo (2014, p.267-168) 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 Hasibuan (2013, p.202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Perusahaan sangat menyadari bahwa seluruh karyawannya harus dapat merasa puas dan senang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab agar karyawan bersemangat dalam bekerja dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai Rivai (2012) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu. Waluyo (2013: 131) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan

terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi social, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Berdasarkan definisi dari beberapa para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu hal positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, dan ditunjukkan dengan sikap positif timbale balik dari karyawan terhadap perusahaan.

### **2.3.2 Teori-teori Kepuasan Kerja**

Teori teori tentang kepuasan kerja Veithzal Rifai (2014:854), ada tiga macam yang terkenal dalam Veithzal Rifai yaitu:

#### **1. Teori Perbedaan atau Discrepancy Theory**

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there is now). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat yang diinginkan, maka orang discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

#### **2. Teori Keseimbangan atau Equity Theory**

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalezenik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan

dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

### 3. Teori Dua Faktor atau Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *Hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

#### **2.3.3 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), komunikasi, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, gaya kepemimpinan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

#### **2.3.4 Indikator kepuasan kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan

pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

#### 4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

## **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	Nama Peneliti	Judul	Variable	Hasil
1.	Satria Putra Dwi Pmungkas (2016)	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Harpindo Jaya Yogyakarta	Komunikasi Organisasi, Kepuasan kerja	Hasil analisis menyimpulkan bahwa pada regresi sederhana diperoleh nilai $t_{hitung}$ sebesar 6,250 dan $t_{tabel}$ sebesar 2,005 karena $t_{hitung}$ lebih dari $t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Harpindo Jaya Yogyakarta.
2.	Citra Romanti (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening(studi pada dinas koperasi kabupaten	Gaya kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, konflik peran	Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi yang efektif mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening

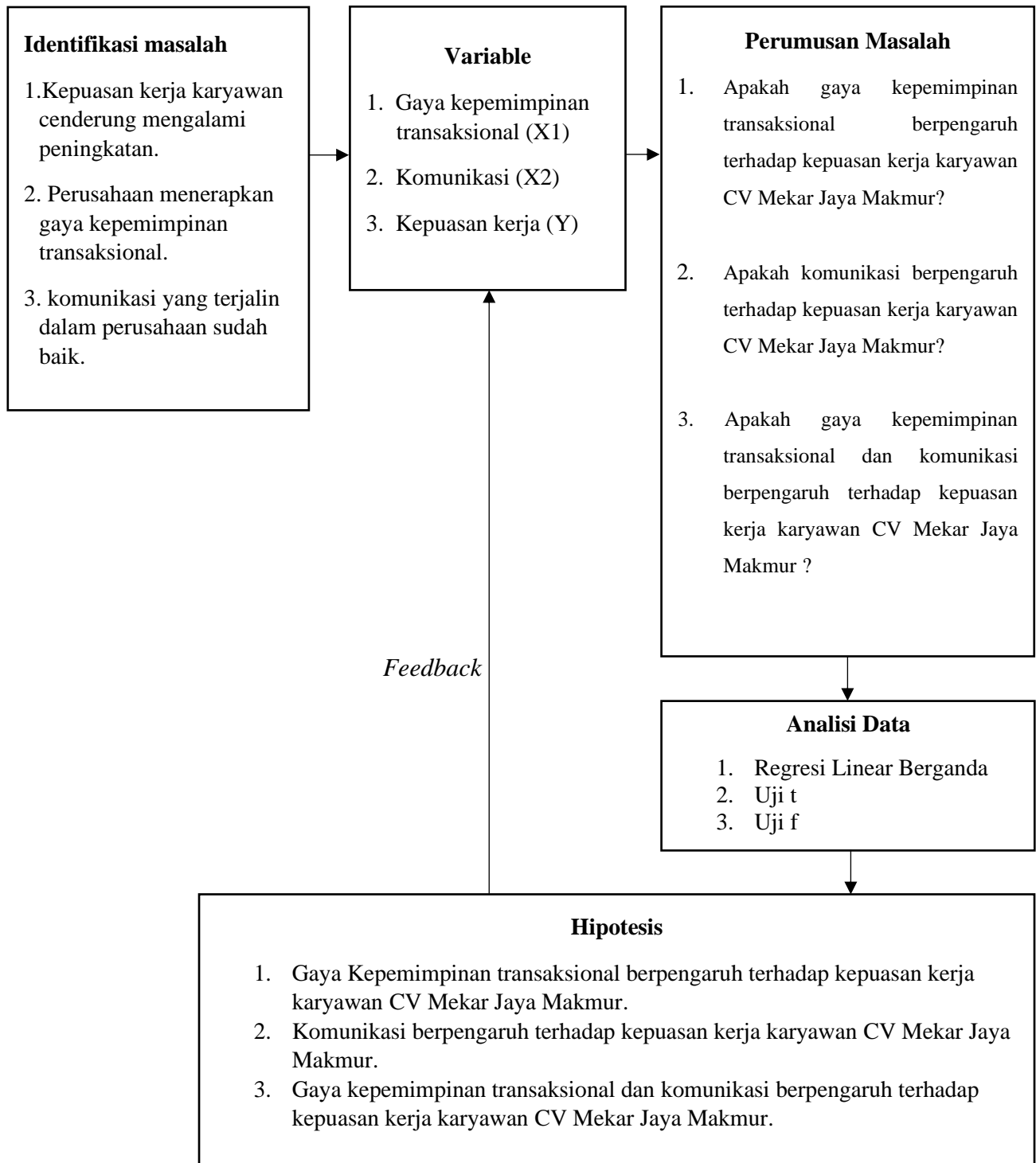
		kotawaringin barat)		
3.	Irvan hartanto (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Timur jaya	Gaya kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan, kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening
4.	Rahmat Sukarja Machasin (2015)	Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dinas Pendidikan Provinsi Riau	Kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan dan komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dinas Pendidikan provinsi Riau.
5.	Fauzia Agustina dan Soviani Yosefhine Harefa (2016)	Analisis komunikasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja	Komunikasi dan kepuasan kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar

		pegawai pada badan penanaman modal dan promosi sumatera utara		2,224 > 1,672 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
--	--	---	--	--

## 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 Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**

Menurut Wibowo (2014, p.300) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang membantu organisasi untuk 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 pada 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.

Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukaraja dan Machasin (2015) yang menyatakan bahawa “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 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**

## **2.6.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**

Gipson dan Ivan (2012: 84) mengemukakan “komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai symbol verbal atau non verbal”. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. 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 juga 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 Noenisa (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 penelitian ini adalah

**H2 : Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**

### **2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**

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 tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Dahliawati (2015), yang menyatakan bahwa “terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan 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 dalam penelitian ini adalah:

**H3 : Gaya Kepemimpinan transaksional dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Mekar Jaya Makmur**