# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting terhadap berjalannya organisasi karena dengan adanya pemimpin dengan wewenang yang dimilikinya sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dapat diatur dan dikelola sehingga kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Siagian (2002:62) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Robbin (2007:60), 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.

Menurut Wijayanto (2012:176), Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Menurut Hariyanti (2011:45), mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melakukan hal yang lebih luas dari kemampuan yang dimiliki bawahannya.

#### 2.1.1.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Wijayanto (2012:176) yaitu sebgai berikut:

1. *Charisma*; Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan,
2. *Inspiration*; Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana,
3. *Intelectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah,
4. *Individualized consideration*; Memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran

### 2.1.2 Pengertian Penempatan Kerja

Penempatan *(job placement)* sebagai salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia merupakan langkah yang diambil setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Sebagian para ahli mendefenisikan penempatan *(job placement)* dengan istilah penempatan kerja dan penempatan tenaga kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:262) mengatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Hasibuan (2008:63) menyatakan penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan tertentu/pekerjaan yang membutuhkanya dan sekaligus mendelegasi *authority* kepada orang tersebut.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138) mengemukakan bahwa penempatan adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan yaitu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dari seleksi, yang terlebih dahulu dipertimbangkan berdasarkan kemampuan, kecakapan, dan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut.

### 2.1.2.1 Jenis Penempatan

Dalam buku Veithzal Rivai (2008;211) terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu sebagai berikut:

1. Promosi

   Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah *(reward system)*atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

2. Transfer dan Demosi

   Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya.

*3. Job-Posting Programs*

   *Job-Posting Program* memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya.Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan

ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program *Job-Posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan.

**2.1.2.2 Metode Penempatan Kerja**

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaanya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan karyawan seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metodemetode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut sulistiyani & Rosidah (2003:155) adalah

a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
c. Mengembangkan criteria penempatan yang valid.
d. Pengadaan (recruitment).

e. Mengadakan test atau sebaliknya men-secreening para pelamar.

f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas

g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

### 2.1.2.3 Syarat-syarat Penting Penempatan Karyawan

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:152) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan, antara lain:

a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
b. Rencana-rencana sumber daya manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
c. Keberhasilan fungsi hasil rekruitmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer tenaga kerja mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan.

### 2.1.2.4 Proses Penempatan Karyawan

Untuk memulai prosedur penempatan karyawan kita harus memenuhi tiga buah persyaratan pendahuluan menurut Suwatno (2001:49) yang meliputi:

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan karyawan yang datang dari daftar penerimaan karyawan yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.

2. Kita harus mempelajari standar karyawan yang dipergunakan untuk membandingkan calon pekerja yang dikemukakan oleh spesifikasi jabatan sebagai hasil analisa jabatan.
3. Kita harus mempelajari pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

### 2.1.2.5 Prosedur Penempatan Karyawan

Dalam setiap pelaksanaan kegiatan, harus melalui beberapa tahapan. Tahapan tersebut harus dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan azas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan bagian dari pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang sudah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja, baik pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan maupun data yang dianggap resperensif. Artinya, pengambilan keputusan dalam menempatkan tenaga kerja tersebut berdasarkan atas hasil seleksi yang sudahdilakukan oleh menajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

### 2.1.2.6 Indikator Penempatan Kerja

Indikator Penempatan Karyawan Bambang Wahyudi yang dikutip Suwatno (2003:129) indikator-indikator penempatan karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

### 2.1.3 Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut ahli yaitu sebagai berikut;

Menurut Fuad Mas'ud (2004), menjelaskan kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Menurut Mangkunegara (2000: 67), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2007:94) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Fahmi (2011:2) Kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai otuput atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.3.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme pentingbagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan denganstandar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

**2.1.3.2 Jenis-jenis Penilaian Kinerja**

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323):

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

**2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikaan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.
    c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.

8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagaai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
16. Sebagaai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalaam memperbaiki.
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekruitment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

20. Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

### 2.1.3.4 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Syaiin (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

   Kemampuan ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2. Faktor Psikologis

   Persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja.

3. Faktor Organisasi

   Struktur Organisasi dan desain pekerjaan

### 2.1.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

   Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

   Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

   Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

   Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

   Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

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

| No. | Judul Penelitian/Judul Referensi | Kesimpulan | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Utentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado.<br><br>Oleh:<br>Lidya Rorimpandey (2013)<br>ISSN 2303-1174 | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Utentik berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. | Sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel Independen dan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. | Menggunakan variabel Gaya kepemimpinan Transaksional dan Situasional sebagai variabel independen. |
| 2. | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU Prima Mandiri<br><br>Oleh:<br>Candra Aji Baskoro (2014)<br>ISSN 2252-6552 | Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Prima Mandiri. Hal ini berarti semakin baik Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan seorang pemimpin maka akan membuat kinerja karyawan KSU Prima Mandiri semakin baik. | Sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. | Menggunakan variabel Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai variabel independen. |
| 3. | Pengaruh Kompetensi dan Penempatan (Job Placement) Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh<br><br>Oleh:<br>Eva Maulida Putri, Nasir Azis, dan Mukhlis Yunus (2012)<br>ISSN 2302-0199 | Kompetensi pegawai yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial atau disebut dengan *soft competency*. Dan Penempatan *(job placement)* berdasarkan kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan pengalaman pada PT. | Sama-sama menggunakan variabel Penempatan (Job Placement) sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen | Menggunakan variabel Kompetensi sebagai variabel independen |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | PLN (Persero) Wilayah Aceh berada dalam katagori cukup baik. | | |
| 4. | Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara.<br><br>Oleh:<br>Frans Hendrik Kalesaran, Silvya L, Mandey, dan Peggy A. Mekel (2014)<br>ISSN 2303-1174 | Motivasi, penempatan pegawai, dan pengembangan karir secara simultan berpenaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.Tetapi secara parsial Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. | Sama-sama menggunakan variabel Penempatan Kerja sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen | Menggunakan variabel Motivasi dan Pengembangan Karir sebagai variabel independen. |
| 5. | Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Manado<br><br>Oleh:<br>Winda Jennifer Rori, Peggy A. Mekel, dan Imelda Ogi (2014)<br>ISSN 2303-1174 | Pendidikan, Pelatihan, dan Penempatan Kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di kantor Inspektorat kota Manado. | Sama-sama menggunakan Variabel Penempatan Kerja sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen | Menggunakan variabel Pendidikan dan Pelatihan sebagai variabel independen |
| 6. | Evaluation of Job Placement and Statisfaction of Graduate Students of Virtual University Pakistan.<br><br>By:<br>Asaf Niwaz, Muhammad Saeed Khan, and Tariq Mehmood Khan (2013)<br>ISSN 2164-4063 | From the findings of this study, it is evident that there is a high level of commitment to both official and social needs by the leaders in the libraries in Nigeria. There is cordial relationship in the mode of communication from leaders to the subordinates and this made the subordinate to have high sense of | Sama-sama menggunakan variabel Job Placement sebagai variabel independen. | Menggunakan variabel Statisfaction sebagai variabel independen. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | belonging and efficient at work. | | |
| 7. | Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan<br><br>By:<br>M. Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan & Hamid Waqas (2012)<br>ISSN 2249-4588 | After analyzing the data, it is recommended that for routine task organization should adopt transactional style of leadership and transformational leadership style should be used when there is complexity in job and interrelated tasks. | Sama-sama menggunakan variabel Gaya kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. | Menggunakan variabel gaya kepemimpinan Transaksional sebagai variabel independen. |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau perusahaan pada dasarnya mengharapkan semua karyawannya berkinerja tinggi, karena kinerja karyawan sangat berperan penting atas keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan. Akan tetapi kadang pada kenyataannya tidak semua karyawan berkinerja tinggi, oleh karena itu perlu adanya upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya, yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja tersebut.

Sosok pemimpin menjadi salah satu faktor dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya sosok pemimpin karyawan dapat diberikan arahan dan pengawasan dalam melakukan pekerjaan. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam memimpin didukung oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin tersebut atau dengan kata lain dapat disebut dengan gaya

kepemimpinan. Seperti yang dikemukakan oleh Sutarto (dalam Tohardi, 2002), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif. Dengan Gaya kepemimpinan Transformasional bawahan akan berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi karena dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahan untuk melakukan hal yang lebih dari kemampuan yang dimilikinya. Seperti dalam penelitian Sina, M.I. (2012) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya membuktikan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih demokratis terhadap bawahannya, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya. Selain itu juga pemimpin lebih memperhatikan bawahan dan dapat memberikan masukan atau saran, serta dapat mendorong karyawan untuk berfikir cermat, rasional, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah sehingga kinerja karyawan lebih optimal.

Faktor penting lainnya yang dapat mendukung perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu penempatan kerja. Seperti dalam penelitian Winda Jeniffer Rori. *et.al.* (2014) yang berjudul Pendidikan dan, Pelatihan, dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat

Kota Manado pada penelitian ini, ditemukan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa penempatan kerja merupakan faktor yang berperan penting terhadap kinerja pegawai. Dengan penempatan kerja yang tepat karyawan akan dapat lebih menguasai pekerjaannya dan dengan mudah menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi sehingga kinerja karyawan akan tinggi.

### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan

Sina, M.I. (2012) melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya membuktikan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pradana, *et al* (2013) melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

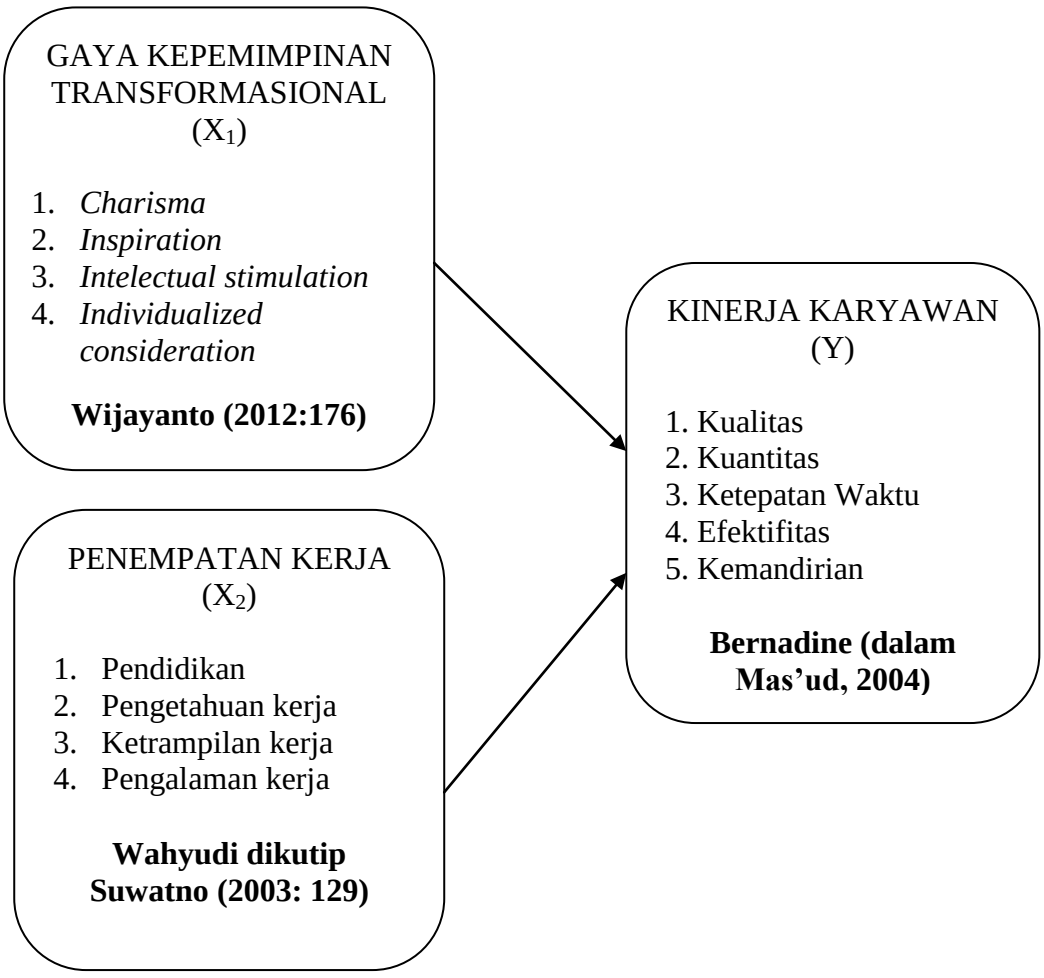
### 2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja ke Kinerja Karyawan

Penelitian Winda Jeniffer Rori. *et.al.* (2014) yang berjudul Pendidikan dan, Pelatihan, dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado pada penelitian ini, ditemukan bahwa variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,

yang berarti bahwa penempatan kerja merupakan faktor yang berperan penting terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Djoharam (2014) dengan judul analisis program pelatihan, penempatan pegawai dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 48 orang, dengan menggunakan metode analisa regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dan berikut ini skema paradigma dari penelitian yang dilakukan:




**Gambar 2.1**
**Skema Paradigma**

## 2.3 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adala sebagai berikut:

1: Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Pasteur Bandung sudah kondusif.

2: Penempatan Kerja di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Pasteur Bandung sudah sesuai.

3: Kinerja Karyawan di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Pasteur Bandung sudah cukup tinggi.

4: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Pasteur Bandung.

5: Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Pasteur Bandung.