# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Kepemimpinan Transaksional

#### 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl (2010 :291) Kepemimpinan Transaksional dapat melibatkan nilai-nilai tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab dan timbal balik. Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan (misalnya bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin di samping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindari diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan Bass dan Humphreys dalam Maulizar (2012;62).Menurut Yukl (2010;291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab dan timbal balik.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran, pertukaran

tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai indikator kepemimpinan transaksional yaitu : standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan Byco dkk dalam Marline Merke (2009 : 355)

Jadi kesimpulannya dari ketiga teori di atas adalah kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seseorang mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motovasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

### 2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass dalam Martha Andy (2013;4) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional yaitu :

1. *Contingent reward* ( imbalan)

   Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bahawan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapi tingkat kinerja yang di harapkan. Imbalan kontingen yang di tunjukan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan pada angggota organisasi mengenai kegiatan yang harus di lakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang di lakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginan sebagai pengganti usaha-usaha yang telah di lakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang di berikan bawahan kepada organisasi.

2. *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

   Kepemimpinan ini merupakan prilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja karyawan.

3. *Passive avoidan*

   Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*) bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif.

### 2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

#### 2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pimpinan transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang Nugroho dalam Maulizar (2012;62). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya di harapkan.

(Yukl 2009:315) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasinal sering di definisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercyai, kemanjuran diri secara kolektif dan pembeljaran tim.

Menurut O'Leary Dalam Martha Andy Pradana (2013 ; 3) Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yag digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memeiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Sedangkan menurut Jung dan Virgin Dalam Robins (2006;427) mengatakan Kepemimpinan Transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut dan persoalan-persoalan dengan

membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarrkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Dari ketiga pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemiminan Trasformasional adalah kepemimpinan yang cenderunng untuk memberikan motivasi kepada bawahann untuk bekerja lebih baik serta mengedepankan pada perilaku untuk membentuk transformasi antara individu dengan organisasi.

**2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Bass dalam Martha Andy Pradana (2013;4) adanya indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kharisma (charisma)/ Pengaruh ideal

   Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dengan dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dpercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat di wujudkan. Pemimpin mendapatkan standard yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukan adanya pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan, menempatkan isi-isu yang sulit, menunjukan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari

keputusan serta memiliki *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan di teladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

2. Rangsangan intelektual *(intellectual stimulation*)

   Berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara yang baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semat

3. Inspirasi (*Inspiration*)

   Pemimpin yang inspirasional adalah seoran pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar

yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang di lakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

4. Perhatian individual

   Perhatian secara individual merupakan cara yang di gunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing. Memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individu dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (*job performance*) dapat di artikan sampai sejauh mana seorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Faustin Gomes dalam Maulizar (2012;60) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil keluaran yang di hasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustin Gomes dalam Maulizar (2012;60) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja Karyawan umumnya di posisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian karena di pandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Robbins (2007 : 212) mendefinisikan prestasi kerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Oleh karena itu kinerja karyawan umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan serta lingkungan dari pada pekerjaan tersebut, kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja adalah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencangkup aspek kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan.hasil kerja atau kualitas dan kuantitas

yang di capai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya , Hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik / mental maupun non fisik/ non mental atau catatan outcome yang di hasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan kayrawan selama periode waktu tertentu.

Menurut Gibson, dalam Budaya Organisasi oleh Laksmi Riani, (2011:98) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya.

Menurut Mangkunegara (2005:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan."

Dari pengertian kinerja karyawan di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

**2.1.3.2 Penilain Kinerja**

Penilain kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", Suatu proses yang di gunakan manajer untuk menentukan apakah

seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang di maksud. Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang akan di kembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek orang ataupun satu.

Menurut Handoko dan Hani (2007:13)mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat di gunakan untuk:

1. Perbaikan Kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Pnyesuaian gaji, evaluasi kinerja, membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya di dasarkan pada kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perncanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukan perlu latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus di teliti.

6. Penyimpangan-penyinpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain seperti sistem informasi manajemen.
8. Menditeksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal di ambil tanpa diskriminasi.

Menurut Simanjuntak (2011;15) Kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan,etos kerja, motivasi kerja sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi)

   Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

**2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bernadin dan Rusel dalam Lila Tintami (2012;3) menyatakan kinerja mengacu pada beberapa faktor yaitu :

- *Quantity of work* ( kuantitas/ jumlah yang di hasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat di selesaikan)
- *Quality of work* (Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya)
- *Initiative* (semangat melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya)
- *Dependability* (kesadaran untuk dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaiaan kerja)
- *Cooperation* (kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi)

### 2.1.4 Hubungan Antar Variabel

#### 2.1.4.1 Hubungan Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan

Humphreys Dalam Maulizar (2012:62) menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional mendasarkan pada prinsip transaksi dimana pimpinan memberikan imbalan atau penghargaan agar karyawan mampu memenuhi harapan pimpinan atau kinerja yang tinggi.

Yukl (2010:290) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi untuk bekerja lebih baik lagi.

### 2.1.4.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

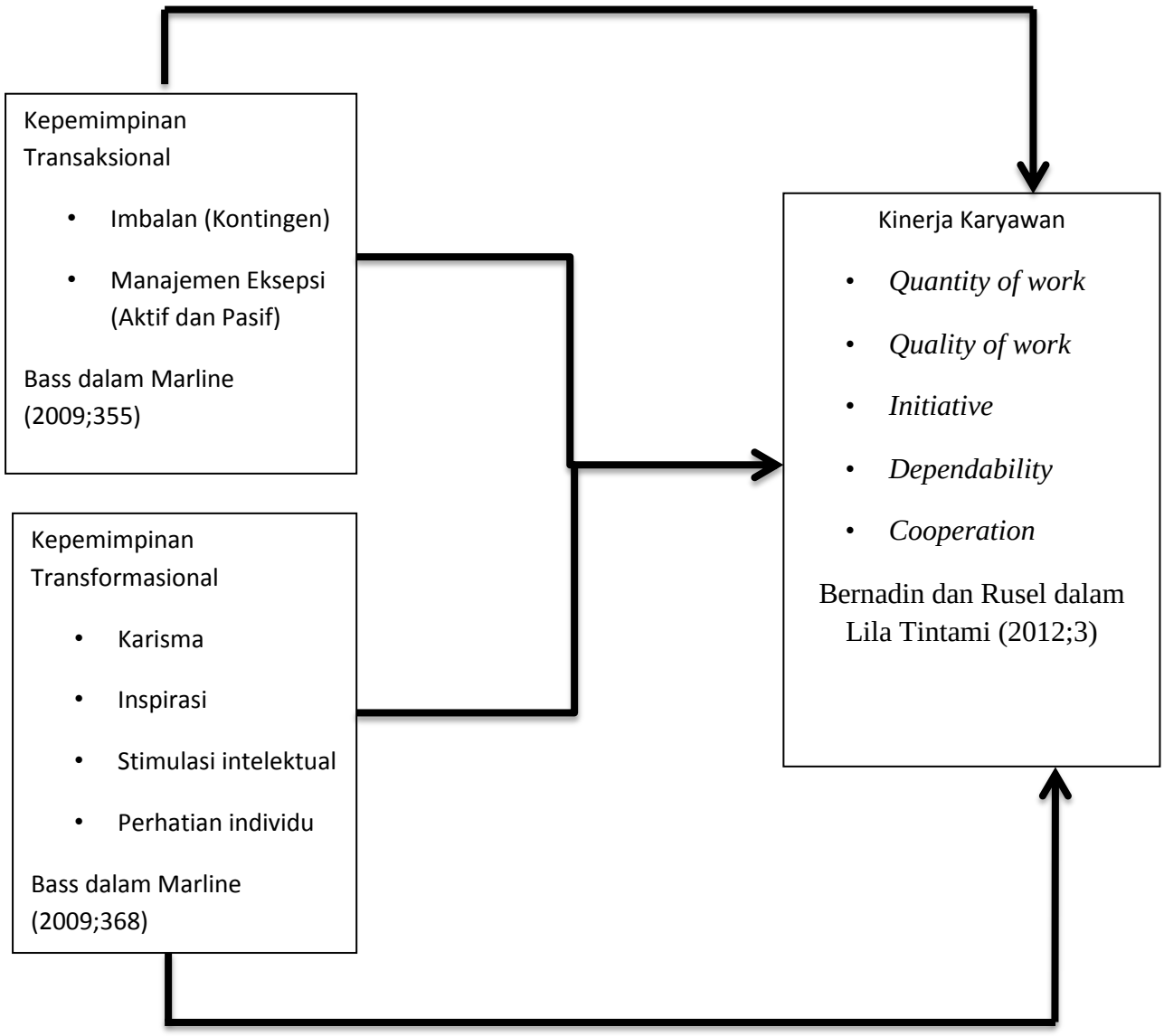
Bass dalam Rina Irawati (2013 ; 5) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Rafferty dan Griffin dalam Yusuf Arifin (2011;410) mengatakan bahwa pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga individu adalah lebih mendefinisikan kebutuhan untuk berubah, menciptakan visi baru dan memobilasi komitmen terhadap visi tersebut sehingga pemimpin transformasional lebih dominan pada bagaimana mentransformasi organisasi dan langsung memberikan pengaruh pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

### 2.1.4.3 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Yukl (2010:305) kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan karyawan dimana dengan terpenuhi permintaan maka karyawan akan lebih patuh dan memenuhi keinginan pimpinan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja pengikut sama dengan kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan itu akan memudahkan pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.




**Gambar 2.1 Kerangka pemikiran hipotesis**

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Penelitian terdahulu dari beberapa jurnal yaitu:

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

| NO | Nama Peneliti | Judul | Hasil dan kesimpulan | Persamaan | Perbedaan | Tahun |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Maulizar, said muklis dan mukhlis yunus | Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah mandiri cabang Banda | Peran kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah mandiri cabang Banda. | 1. variabel 2.Gambar kerangka pemikiran 3.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian 2.Populasi 3.Sample 4.Tahun penelitian | **2012** |
| 2 | Lila Tintami dan Dr. Ari prhadanawati, M.Si | Pengaruh Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Djarum Kudus | Gaya kepemimpinan transformasioal berpengaruh positif terhadap kinerja dan menjadi motivator untuk bekerja lebih baik lagi | 1. variabel 2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan ttransformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian 2.Populasi 3.Sample 4.Tahun penelitian | **2012** |
| 3 | Nurmadhani Fitri Suyuthi | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Makasar | Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan. | 1. variabel 2.Gambar kerangka pemikiran 3..Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian 2.Populasi 3.Sample 4.Tahun penelitian | **2010** |
| 4 | Andi Wijayato | Kepemimpin | Variabel | 1. variabel X1 | 1.Tempat | **2013** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | an Transaksional dan Budaya organisassi terhadap kinerja karyawan PT. Pura Nusapersada | kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja, nilai koefisiensi determinasinya sebesar 34% hal ini berarti 34% variabel kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transaksional. | dan Y<br>2. .Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja | penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | |
| 5 | Marline merke | Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan terhadap kinerja karyawan | Tidak adanya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional hal ini dikarenakan masa kerja karyawan yang bervariasi di antara karyawan. | 1. variabel X, X2 dan Y<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2009** |
| 6 | Yusuf Arifin | Implikasinya kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja E-GOVERMENT Pemerintahan daerah kementrian Komunikasi dan informatika | Kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan tidak berimplikasi langsung pada kinerja pelayanan | 1. variabel X2<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2011** |
| 7 | Djamhur hamid | Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana | Variabel gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan<br>Variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial memiliki pengaruh signifikan | 1. variabel<br>2.Gambar kerangka pemikiran<br>3.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2011** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | terhadap variabel kinerja. | terhadap kinerja | | |
| 8 | Stanley Senewe | Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational citizenship behavior* dampaknya terhadap kinerja pegawai KPKNL Privinsi Sulawesi Utara | 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Organizatioan Citizenship Behavior*secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai<br>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.<br>3.*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. | 1. variabel<br>2.Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan ttransformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2010** |
| 9 | Abu daud bin silong | *Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders* | *This study aimed to inspect the association between job performance and leadership styles among educational leaders in institutions of higher education. It is asserted that leadership styles can assist in the development of leadership capability of both leaders and enhance their performance and commitment* | 1. variabel<br>2.Gambar kerangka pemikiran<br>3. .Hasil penelitian sama-sama memiliki pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja | 1.Tempat penelitian<br>2.Populasi<br>3.Sample<br>4.Tahun penelitian | **2013** |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

Kepemimpinan Transaksional mendasarkan pada prinsip pertukaran sedangkan kepemimpinan transformasional berdasarkan pada prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab bawahan. Sebaliknya pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran.

## 2.3 HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang, permasalahan dan kerangka pemikiran maka penulis dapat menarik suatu hipotesis yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigm penelitian yang telah diuraikan dan dikemukakan terdahulu, maka dibuat hipotesis deskriptif dan hipotesis hubungan/kausal sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan transaksional pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran tinggi.
- H2 : Kepemimpinan transformasional pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran tinggi.
- H3 : Kinerja karyawan pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran tinggi.
- H4 : Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Cabang pelayanan dinas pendapatan daerah provinsi wilayah kota Bandung I Pajajaran.
- H5 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Cabang pelayanan dinas pendapatan daerah provinsi wilayah kota Bandung I Pajajaran.
- H6 : Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Cabang pelayanan dinas pendapatan daerah provinsi wilayah kota Bandung I Pajajaran.