

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

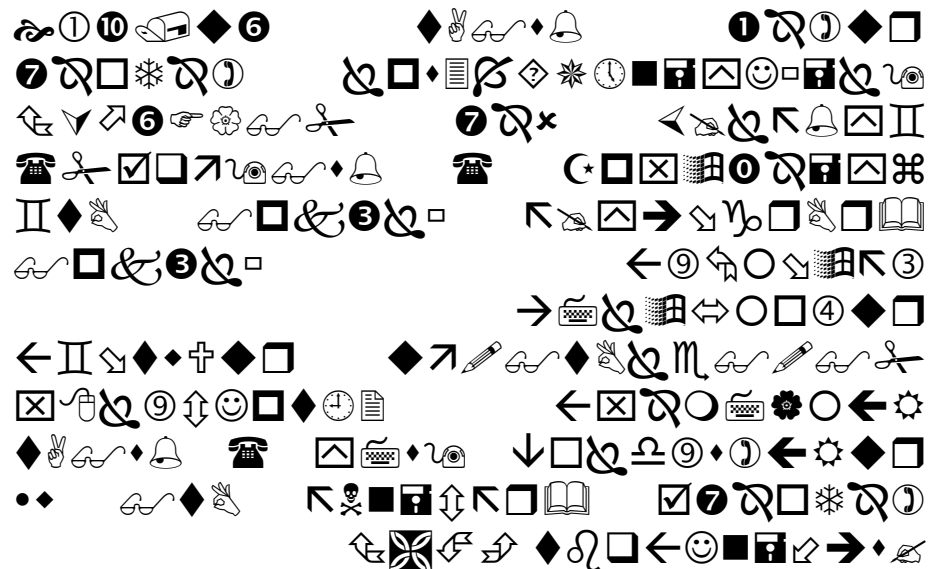
a. Definisi kepemimpinan

Unsur yang cukup penting dalam sebuah organisasi adalah adanya pemimpin, Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu.¹ Untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang mendatang. Seorang pemimpin, baik pemimpin formal maupun pemimpin informal menjalankan atau melaksanakan kepemimpinan yang dengan sendirinya berbeda derajatnya, bobotnya, daerah jangkauannya, dan sasaran-sasarannya.

Kepemimpinan sudah ada sejak zaman Nabi Adam A.S. Allah memberikan kekuasaan kepada Nabi Adam A.S sebagai khalifah untuk mengatur manusia dalam kehidupan. Selain itu, Allah juga menciptakan manusia di dalam dunia ini dengan sempurna yakni diberi akal dan pikiran yang tidak dimiliki oleh makhluk ciptaan Allah yang lain. Allah memberikan akal dan pikiran kepada manusia sekaligus

¹ Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 15.

diberi tugas untuk menjadi khalifah di dunia ini sebagai pengganti Nabi Muhammad. Hal ini dijelaskan dalam firman Allah surat Al-Baqarah ayat 30 :



Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat:“Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²

Ada beberapa definisi kepemimpinan menurut perspektif individu. Menurut Winardi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.³ Sedangkan menurut Edy Sutrisno, kepemimpinan yakni suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan

² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Saudi Arabia: Lembaga Percetakan Al-Quran Raja Fahd), 13.

³ Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1990), 47.

memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.⁴ Kemudian Fandy Tjiptono mendefinisikan kepemimpinan yakni kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.⁵

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kepala kelompok organisasi yang mengarahkan atau mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

b. Syarat kepemimpinan

Menurut Syekh Muhammad al-Mubarak yang dikutip oleh Didin Hafidhuddin dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Syariah dalam Praktik* ada empat syarat seseorang untuk menjadi pemimpin,⁶ diantaranya:

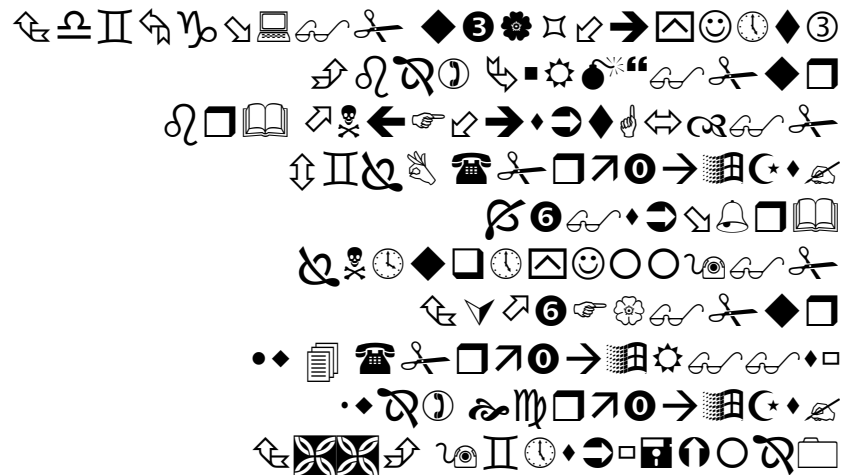
- 1) Memiliki akidah yang benar (*aqidah Sali>mah*). Seorang pemimpin harus mempunyai pegangan atau keyakinan yang kuat, keyakinan terhadap Allah sebagai Tuhan-Nya serta beriman dan bertakwa kepada-Nya.
- 2) Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. Untuk menjadi umat yang kuat diperlukan pemimpin yang kuat fisik dan luas pengetahuannya. Hal itu menunjukkan bahwa pengetahuan

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011) 213.

⁵ Fandy Tjiptono, *Total Quality Management (TQM) Edisi Revisi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), 152.

⁶ Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 131.

yang luas bagi pemimpin adalah perlu. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah surat Ar-Rahman ayat 33 yang berbunyi :



“Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan.”⁷

- 3) Memiliki akhlak yang mulia (*ah}laqul kari>mah*). Pemimpin juga berfungsi sebagai pendidik umat, maka pada prinsipnya pemimpin wajib memiliki segala sifat yang berakhlak mulia dan sebaiknya perlu menjauhkan diri dari sifat-sifat yang tercela.
 - 4) Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi, mengatur semua kegiatan karyawannya serta mengatur urusan-urusan duniawi yang lainnya.
- c. Beberapa pendekatan teori kepemimpinan

Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi dalam tiga aspek, yaitu teori sifat, (*trait theory*), teori perilaku (*behavior*

⁷ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan ...*, 887.

theory), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*).⁸

Berikut ini penjelasan mengenai ketiga teori tersebut :

1) Pendekatan teori sifat

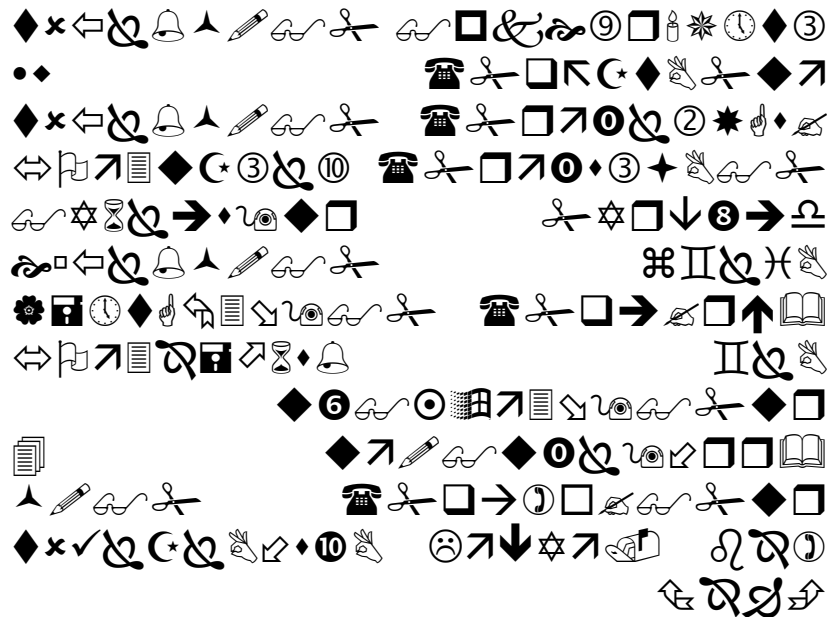
Seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Pada dasarnya semua orang mempunyai jiwa pemimpin. Hal itu sudah dijelaskan pada ayat Al-Qur'an di atas bahwa setiap manusia yang dilahirkan untuk dijadikan khalifah di bumi, akan tetapi bagaimana seseorang tersebut mengembangkan sifat-sifat kepemimpinannya dengan baik, yang dimaksud di sini adalah mengembangkan sifat-sifat positif. Seorang pemimpin hendaknya memiliki keunggulan sifat yang melebihi sifat dari bawahannya, sehingga pemimpin dapat menjadi panutan dari bawahannya. Jika pemimpin tidak memiliki sifat-sifat yang positif, maka tidak dapat dijadikan panutan. Adapun sifat-sifat positif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Permadi antara lain:⁹

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya ...*, 226.

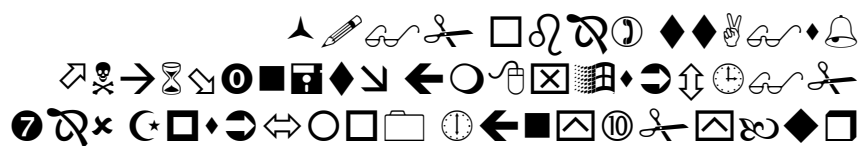
⁹ K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), 65.

a) Beriman dan bertakwa. Pemimpin haruslah mempunyai keimanan yang kuat dan tujuan seseorang pemimpin yakni semata-mata hanya untuk bertakwa kepada Allah. Firman Allah dalam Surat Al-Maidah ayat 57:



“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil Jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu Jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman.”¹⁰

b) Kelebihan jasmani. Kekuatan dan kesehatan fisik perlu dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, misalnya tidak cacat fisik dan tidak gila. Firman Allah surat Al-Baqarah ayat 247:

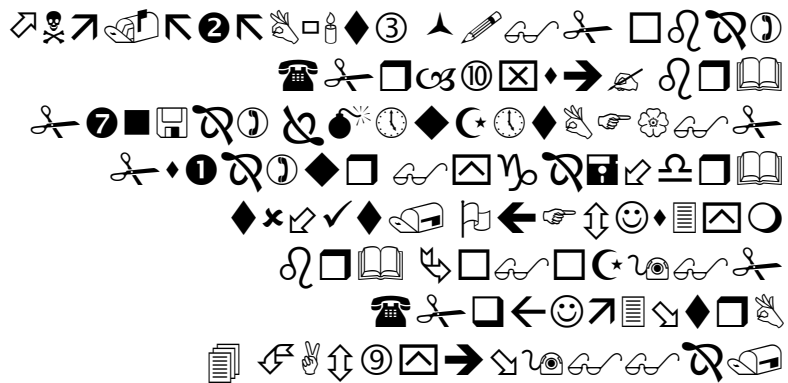


¹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan*, 170.



“... Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa.”¹¹

c) Adil dan Jujur. Seorang pemimpin harus berbuat adil dan jujur kepada semua karyawan. Firman Allah surat An-Nisa ayat 58:



“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.”¹²

d) Bijaksana. Seorang pemimpin harus bersikap bijaksana kepada semua orang termasuk karyawannya, tidak boleh membedakan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Firman Allah Surat An-Nahl ayat 125:



“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah¹³ dan pelajaran yang baik.....”¹⁴

¹¹ Ibid., 60.

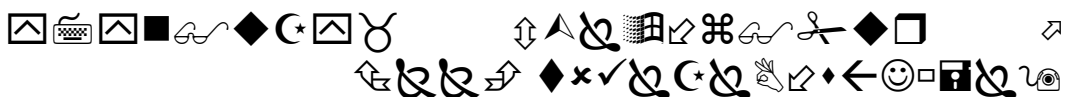
¹² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan*, 128.

¹³ Yang dimaksud hikmah di sini adalah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dan yang bathil.

¹⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan*, 421.

- e) Penyantun. Pemimpin harus mempunyai sifat sopan santun dan berjiwa penyantun kepada semua orang termasuk karyawannya.

Firman Allah surat Al-Hijr ayat 88:



“..... dan berendah dirilah kamu terhadap orang-orang yang beriman.”¹⁵

2) Pendekatan teori perilaku

Dalam teori perilaku ini terdapat interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia. Orientasi tugas yang tinggi, dengan orientasi hubungan manusia yang rendah, akan menciptakan gaya kepemimpinan yang otoriter. Hal itu ditandai dengan penggunaan kewenangan formal dalam menggerakkan bawahannya, pemberian sanksi menjadi pilihan dalam menjalankan tugasnya. Dalam pengambilan suatu keputusan peran pemimpin sangat sentral, tidak melibatkan bawahan, dan bawahan pun menerima apa yang menjadi keputusan pemimpin. Keputusan yang diambil sepihak oleh pemimpin kadang-kadang menimbulkan kerancuan dalam

¹⁵ Ibid., 399.

pelaksanaan akibat tidak dilibatkannya para bawahan dalam mengambil suatu keputusan. Keadaan ini membawa implikasi terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja seorang bawahan menjadi rendah.

Sebaliknya, orientasi hubungan manusia yang tinggi, dengan orientasi tugas yang rendah, memunculkan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawan. Gaya ini memberikan motivasi kepada karyawan, karena karyawan diberi kebebasan, sehingga dapat mengembangkan potensi dirinya. Namun, dapat menjadi pertikaian manakala karyawan tidak lagi melaksanakan tugas-tugas akibat pemberian kebebasan yang berlebihan. Pada sub bab berikutnya akan dijelaskan lebih detail mengenai gaya kepemimpinan otokratis (transaksional) dan hubungan manusia (transformasional).

3) Pendekatan teori situasi

Teori situasi ini mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif serta menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para karyawannya.

Pemimpin hendaknya lebih memahami situasi yang dihadapinya, baik karakter tugas, bawahan, dan lingkungan luar.

Hal itu diperlukan tingkat kematangan bagi setiap pemimpin, dengan harapan pemimpin mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam segala situasi dan kebutuhan. Seorang pemimpin hendaknya mengenal dan memahami karakter-karakter yang ada di sekelilingnya, seperti pekerjaan karyawan, struktur, budaya, dan lingkungan yang cepat berubah. Dalam hal itu, pemimpin harus tanggap terhadap lingkungan dan tuntutan karyawannya maupun masyarakat sebagai pelanggannya.

2. Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati.¹⁶

Pada sub bab di atas juga sudah menyinggung tentang gaya kepemimpinan. Secara umum gaya kepemimpinan dikenal dalam dua gaya yaitu gaya autokratis atau disebut juga gaya transaksional dan gaya demokrasi atau disebut juga gaya transformasional. Gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional dikaitkan dengan

¹⁶ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung : Alfabeta, 2008), 36.

kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.¹⁷

Di bawah ini akan dijelaskan secara rinci tentang gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

a. Kepemimpinan transformasional

Istilah “kepemimpinan transformasional” dimunculkan pertama kali pada tahun 1973 oleh Downton. Kemudian James McGregor Burns, seorang sosiolog politik, menulis dalam buku *Leadership* di tahun 1978 yang dikutip oleh Tikno Lensuffie dalam bukunya yang berjudul *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa* menyatakan bahwa seorang pemimpin menangkap motivasi para pengikutnya dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama.¹⁸ Menurut Tikno, kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan sifat alamiah kepemimpinan yaitu adanya penggerak untuk mencapai tujuan. Tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status *quo*, dan aktif.¹⁹

Menurut Bass yang dikutip oleh Laksmi Anindhita mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin terhadap karyawannya sehingga para karyawan merasakan kepercayaan,

¹⁷ Ibid., 37.

¹⁸ Tikno lensuffie, *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa* (Jakarta: ESENSI Erlangga Group, 2010), 81.

¹⁹ Ibid., 82.

kebanggaan, dan rasa hormat kepada pemimpin. Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional bertugas memotivasi karyawan untuk berbuat baik dari apa yang biasa dilakukan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri karyawan.²⁰

Dari kedua penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan terhadap karyawan untuk berbuat lebih baik lagi dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dalam rangka itu, pemimpin transformasional melakukan stimulasi, motivasi, menginspirasi dan memberikan perhatian individu yang dipimpin. Karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional akan dijelaskan di bawah ini.

1) *Idealized Influence.*

Pemimpin transformasional mempunyai keyakinan kepemimpinan yang kuat. Keyakinan kuat diperolehnya dari selalu berfikir positif dan optimis. Keyakinan diri yang kuat terlihat dari cara pemimpin berbicara tentang pandangan-pandangannya dan perilakunya dalam menjalani kehidupan organisasi, dan berhubungan dengan karyawannya. Perilaku keyakinan yang kuat dalam sejarah kepemimpinan Islam adalah sebagaimana yang dipraktikkan oleh

²⁰ Laksmi Anindhita, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Cabang Niaga di Surabaya” (Skripsi—Universitas Airlangga, Surabaya, 2007), 16.

nabi Ibrahim dan nabi Musa dalam melakukan perubahan terhadap umatnya.²¹

Selain keyakinan, komitmen juga menjadi ciri perilaku kepemimpinan ini. Pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi misi. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi.

Selain 2 perilaku di atas, terdapat juga perilaku yang lain seperti bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten dalam ucapannya, menanamkan rasa hormat kepada karyawannya, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para pengikutnya.

2) *Individualized Consideration.*

Perilaku *individualized consideration* merupakan perilaku yang dengan cara mendekatkan emosi seperti memberikan perhatian secara khusus. Perilaku ini dapat memberikan daya pengaruh yang besar terhadap timbulnya pola hubungan pemimpin dan karyawannya yang baik. Selain itu, juga dapat memberikan arahan, bimbingan dan sebagainya terhadap karyawannya. Pemimpin harus membantu karyawannya menentukan apa yang harus dikerjakan terlebih dahulu oleh mereka (karyawan). Selain memberikan bimbingan terhadap karyawannya, pemimpin transformasional juga

²¹ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN-MALIKA PRESS, 2010), 48.

berfikir untuk mengetahui kemampuan karyawannya. Pemimpin tersebut harus menyadari kemampuan yang beragam dari karyawannya, pemimpin tidak boleh menganalisis atau menyamaratakan kemampuan yang beragam itu.

Perilaku lainnya adalah melatih dan memberikan umpan balik yang baik dan tepat kepada karyawan agar mereka sukses dalam tugasnya. Yang dimaksud memberikan umpan balik di atas adalah mendengarkan dengan penuh perhatian apa yang menjadi keinginan dan keluhan karyawan serta mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahannya.

3) *Intellectual Stimulation.*

Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Pemimpin mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif serta memotivasi kepada karyawan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Stimulasi yang diberikan untuk menolong karyawan harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan.²² Dengan demikian pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan karyawannya dalam hal-hal yang menyangkut masalah yang dihadapi kelompok.

4) *Inspirational Motivation.*

²² John M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 2 edisi ke 7, (Jakarta: Erlangga, 2006), 200.

Kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada karyawan untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi. Dan di dalam melakukan hal itu, karyawan akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin.²³ Para pemimpin ini didesak untuk tidak menyerah dalam memotivasi, menginspirasi, memberi pelatihan dan melatih karyawan serta harus mampu memenangkan dan menyentuh hati, pikiran mereka, dan tidak boleh mendiskriminasi hingga melampaui batas.

Di dalam kepemimpinan transformasional ada beberapa unsur, yaitu:²⁴

- a) Unsur pemimpin
 - (1) Pemimpin memiliki kharisma di mata pengikut.
 - (2) Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut.
 - (3) Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.
- b) Unsur Pengikut
 - (1) Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
 - (2) Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

²³ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional...*, 68

²⁴ Tikno lensuffie, *Leadership ...*, 83.

c) Unsur Kerja sama

(1) Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

d) Unsur keputusan

(1) Di dalam kerjasama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

Kesimpulannya, di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi karyawannya. Pemimpin memiliki kemampuan yang lebih dibanding para karyawan yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan dalam tipe kepemimpinan ini ditentukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer kemampuannya kepada para karyawannya, sehingga para karyawan memiliki kemampuan yang lebih baik. Pemimpin juga memberikan *empowering* dan *encouraging* (wewenang dan membersihkan hati) para karyawannya. Hal itu bertujuan agar pemimpin dan pengikut dapat bekerja sama untuk meraih tujuan akhir dari organisasi.

b. Kepemimpinan transaksional

Menurut Tikno, Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan karyawannya. Pemimpin membutuhkan karyawan dan menawarkan sesuatu sebagai penukar

loyalitas karyawan. Karyawan mau bekerja sama dikarenakan ada hal-hal yang ia kejar sebagai *reward*. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan sang pemimpin.²⁵

Sedangkan menurut Yukl yang dikutip oleh Martha Andi yakni kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik.²⁶

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Cara-cara yang dijalani adalah tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antara pemimpin dengan karyawan.²⁷ Di sini pemimpin

²⁵ Tikno lensuffie, *Leadership untuk ...*, 88.

²⁶ Martha Andi Pradana, Jurnal, "*Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang, 2006)*", 4.

²⁷ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional ...*, 4.

mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja. Kepemimpinan transaksional memiliki dua karakteristik, yaitu:²⁸

1. *Contingent Reward* (*reward* atau hadiah yang diberikan atau yang dijanjikan)

Contingent Reward merupakan suatu *value* atau nilai yang dijanjikan kepada karyawan. Hal itu bisa berupa apa saja yang dipertukarkan dengan apa yang bisa diberikan oleh pengikut, contohnya berupa gaji, kedudukan, sebagai ‘bayaran’ dari loyalitas dan kepengikutannya.

2. *Management by Exception-MbE* (Manajemen yang memisahkan kesalahan)

a. *MbE-A: Management by Exception Active*

Di dalam manajemen ini, seorang pemimpin aktif mencari atau menangkap kesalahan-kesalahan yang terjadi di dalam karyawannya, untuk kemudian diperbaiki secara terus-menerus. Contohnya adalah seorang *supervisor* yang secara aktif menilai kinerja anak buahnya. Secara berkala, *supervisor* akan berkumpul dengan anak-anak buahnya untuk membicarakan kesalahan-kesalahan dan kelemahan-kelemahan mereka.

²⁸ Tikno lensuffie, *Leadership ...*, 91.

Tujuannya tentu saja agar kesalahan dan kelemahan tersebut dapat diperbaiki.

b. *MbE-P: Management by Exception Passive*

Di dalam manajemen ini, seorang pemimpin hanya memberikan standar-standar tertentu untuk diraih oleh karyawan. Pemimpin tersebut kemudian memberikan penilaian tanpa mengkomunikasikannya dengan karyawan. Hasil penilaian tersebut yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan baik atau tidaknya kinerja dari karyawan tersebut.

Di dalam kepemimpinan transaksional, terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

- (1) Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
- (2) Unsur prestasi yang terukur. Pengukuran prestasi dilihat dari segi targetnya, apakah karyawan tersebut sudah mencapai target kerja yang telah ditentukan atau belum mencapai targetnya.
- (3) Unsur *reward* atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Ciri dari kepemimpinan transaksional sudah jelas sejak awalnya. Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur di atas terpenuhi, sekaligus memuaskan kedua belah pihak. Meskipun demikian, terkadang ditemukan kenyataan bahwa pengikut tidak memiliki pilihan yang lebih baik daripada yang ditawarkan oleh pemimpin. Dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, banyak yang menganggap pola

kepemimpinan transaksional ini terasa sedikit mengandung unsur jual-beli dan merupakan sesuatu yang agak bernuansa komersial. Namun sesungguhnya tidaklah demikian. Kepemimpinan transaksional haruslah dipandang dari sisi ilmu dan sudut pandang intelektual yang netral.

Pada kepemimpinan transaksional, seorang pemimpin tidak perlu memiliki figur yang sempurna seperti pada kepemimpinan transformasional. Pemimpin tersebut juga tidak perlu memiliki superioritas dalam bidang tertentu, seperti yang terdapat pada kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional juga tidak selalu terkait dengan uang di dalam hubungan kontraktualnya. Meskipun ada ciri *reward* di dalamnya, namun *reward* yang dimaksud tidaklah selalu berupa uang atau hal-hal komersial semata, akan tetapi juga bisa berupa pengangkatan jabatan, penghargaan, atau berlibur bersama.

3. Kinerja karyawan

a. Pengertian kinerja

Arti kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Dalam *Oxford Dictionary* yang dikutip oleh moeheriono, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.²⁹

Menurut Suyadi Prawirosentono mengartikan kinerja yakni hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam

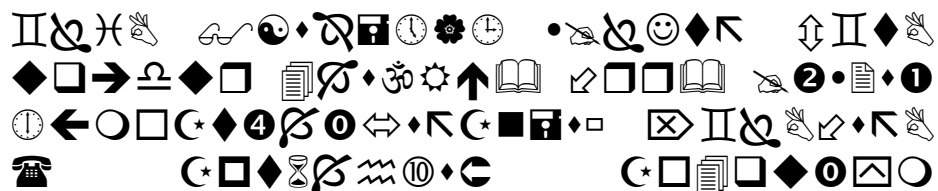
²⁹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 61.

suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.³⁰

Menurut Simamora, kinerja adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.³¹

Berdasarkan pengertian kinerja dari pendapat di atas, bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam perspektif Islam bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah amal (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini pekerjaan tidak hanya bersifat ibadah dan ukhrowi, akan tetapi juga kerja-kerja sosial yang bersifat duniawi. Sesuai firman Allah SWT dalam surat An-Nahl ayat 97:



³⁰ Suyadi prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta : BPFE, 1999), 2.

³¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), 339.



“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”³²

Ayat di atas menjelaskan bahwa jika seseorang yang beriman dan mengerjakan semua perintah-Nya, maka Allah akan memberikan pahala dan menempatkan orang yang beriman tersebut ke dalam tempat yang lebih baik yakni di surga. Sama halnya dengan kinerja, apabila karyawan patuh dan melaksanakan apa yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya, maka pemimpin akan memberi imbalan yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti efektivitas dan efisiensi, otoritas, disiplin, dan inisiatif.³³

1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat waktu atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Sedangkan efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna mencapai hasil yang optimum. Efisiensi menganggap

³² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan ...*, 417.

³³ Suyadi prawirosentoso, *Manajemen Sumber Daya ...*, 27.

bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.³⁴

Efektivitas dan efisiensi itu saling terkait. Organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien. Organisasi yang mencapai suatu kesuksesan adalah organisasi yang mampu menciptakan secara bersama-sama tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

2) Otoritas (*Authority*)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja, sesuai dengan sumbangan tenaganya. Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan dalam organisasi bersangkutan.

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain/bawahan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.

³⁴ Dewi Blog's, Perbedaan Efisiensi dan Efektivitas, dalam [Http://dewi.student.blog.undip.ac.id/2009/05/27/perbedaan-efisiensi-dan-efektivitas/](http://dewi.student.blog.undip.ac.id/2009/05/27/perbedaan-efisiensi-dan-efektivitas/) (diakses pada 25 Desember 2013).

3) Disiplin (*discipline*)

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi perusahaan, maka karyawan yang bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Dalam hal itu, tidak ada perbedaan antara pemimpin dengan karyawan, pemimpin kalau melanggar peraturan juga akan dikenakan sanksi atau teguran. Masalah disiplin para peserta organisasi baik dia pemimpin maupun karyawan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif seseorang (pemimpin atau karyawan) berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jika pemimpin mempunyai sifat yang baik, maka bawahan akan mendapat perhatian atau anggapan positif dari pemimpin. Dan jika pemimpin mempunyai sifat yang buruk (termasuk buruk sangka), maka akan selalu menghalang-halangi inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghalang-halangi setiap inisiatif para bawahannya tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi

akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif peserta organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi bersangkutan.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Dalam menilai kinerja pegawai, penilai juga harus memperhatikan syarat-syarat penilaian kinerja. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:³⁵

1) Input (Potensi)

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai, contohnya hasil kerja, perilaku, kompetensi, dan komparatif. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja selama penilaian pada karyawan, tetapi juga perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran seperti

³⁵ Moehariono, *Pengukuran ...*, 71.

pertanyaan siapakah yang harus dinilai, apakah yang harus dinilai, mengapa penilaian kinerja harus dilakukan, waktu kapan pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal, di manakah penilaian kinerja dapat dilakukan, serta bagaimanakah penilaian kinerja dapat dilakukan.

2) Proses (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- a) Memberikan *briefing* (penjelasan singkat) agar pelaksanaan sukses. Dalam hal ini, *briefing* harus meliputi:
 - (1) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dicapai dari sistem penilaian kinerja.
 - (2) Manfaat bagi kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai, dan perusahaan.
 - (3) Rincian yang lengkap mengenai putaran penilaian, berbagai elemen, termasuk metode dan dokumentasi.
 - (4) Apa saja yang diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahapan dalam putaran kinerja.

- (5) Wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya.
- (6) Hasil penilaian.
- (7) Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat. Saat meluncurkan sistem penilaian kinerja baru juga dapat digunakan sebagai sarana pelatihan bagi karyawan.

3) *Output* (hasil).

Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penelitian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penelitian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan penulis untuk menentukan beberapa hal yang berhubungan dengan teori sistematika penulisan ini.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Sekarang dan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1. Laksmi Anindhita, 2007, Fakultas ekonomi, Universitas Airlangga	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Niaga di Surabaya.	Independen: gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi	Variabel X1, X2, X3, dan X4 secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel X2

Surabaya.		intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi. Dependen: Kinerja karyawan	memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan dengan variabel yang lainnya.
2. Kartika Tri Rahmawati, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Asuransi Jiwa Bersama (Ajb) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota.	Independen: Kompensasi langsung dan kompensasi tak langsung. Dependen: Kinerja Karyawan	variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (Y), kompensasi yang paling dominan adalah kompensasi langsung (X1) terhadap kinerja (Y).
3. Anna Kristianti, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2007.	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabelan Surakarta.	Independen: Motivasi Kerja, Perilaku Kepemimpinan Transformasional. Dependen: Kinerja Karyawan	Motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan dan variabel yang paling dominan adalah perilaku kepemimpinan transformasional.
4. Rakhmad Nugroho, Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, 2006.	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung).	Independen: Kepemimpinan, budaya organisasi Dependen: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang

			signifikan antara variabel moderate (interaksi X1 dan X2) terhadap kinerja karyawan.
5. Nurmadhani Fitri Suyuthi, H. Djabir Hamzah, dan Otto R. Payangan. Jurnal	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Telkom drive VII Makassar	Independen: Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional Dependen: kepuasan kerja, kinerja	Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama maupun individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan hal itu jika di uji melalui kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan Laksmi Anindhita dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang terdiri dari kharisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan apa tidak terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui dari ke empat faktor tersebut manakah faktor yang paling dominan. Objek dalam penelitian yang dilakukan oleh laksmi anindhita adalah para karyawan yang ada di bank mandiri cabang Surabaya. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dari ke empat faktor tersebut berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta faktor inspirasi yang memotivasi adalah faktor yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti kepemimpinan transformasional dan kinerja, kemudian perbedaannya adalah

dalam penelitian sekarang ini menambahkan variabel kepemimpinan transaksional.

Kartika Tri Rahmawati melakukan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi tak langsung dan langsung secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui dari kedua kompensasi tersebut manakah yang paling dominan. Objek dalam penelitian ini adalah para karyawan AJB Bumiputera dan mengambil sampel sebanyak 73 karyawan. Hasil yang didapat pada penelitian ini adalah variabel kompensasi langsung dan tak langsung berpengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan, serta kompensasi yang dominan adalah kompensasi langsung.

Persamaan dalam penelitian ini adalah pada variabel dependennya yakni kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independennya, pada penelitian terdahulu variabel independennya adalah kompensasi langsung dan tak langsung, sedangkan variabel dalam penelitian sekarang adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Anna Kristianti adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh. Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Pabelan Surakarta, kemudian sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 karyawan. Hasil yang diperoleh adalah variabel motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan

transformasional berpengaruh yang signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, serta variabel yang paling dominan adalah perilaku kepemimpinan transformasional.

Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah jika pada penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional akan tetapi pada penelitian sekarang menggunakan variabel kepemimpinan transaksional dan transformasional. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan.

Penelitian oleh Rahmat Nugroho bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Objek yang diteliti adalah karyawan pada bank BTN cabang bandung. Peneliti ini mengambil seluruh jumlah karyawan yang berjumlah 218 orang. Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan, kemudian variabel Budaya Organisasi merupakan variabel moderating yang dapat memperlemah maupun memperkuat hubungan antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan.

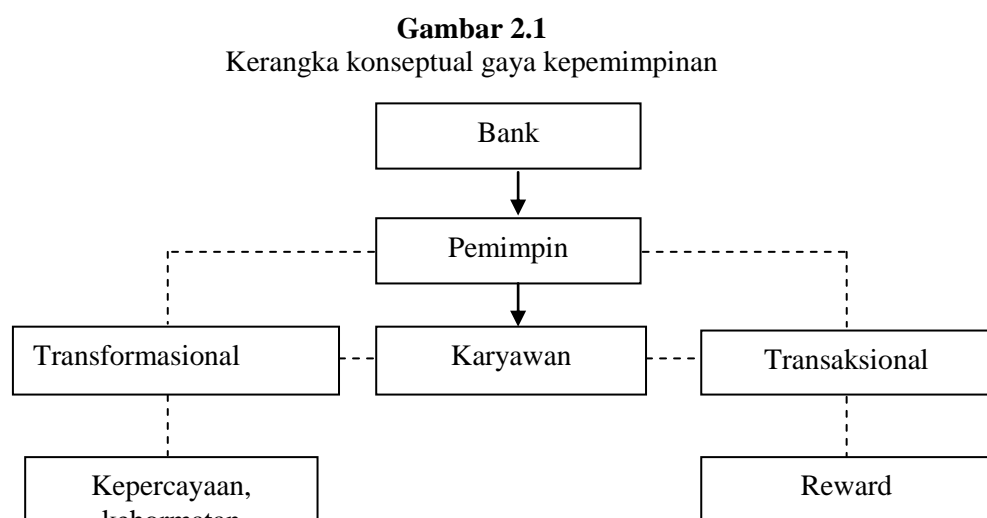
Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti variabel kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independennya yakni pada penelitian terdahulu variabelnya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi, pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Nurmadhani Fitri Suyuthi, H. Djabir Hamzah, dan Otto R. Payangan. melakukan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Telkom Drive VIII Makassar dengan mengambil sampel sebanyak 62 orang. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama maupun individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan hal itu jika di uji melalui kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada variabel dependen, pada penelitian terdahulu variabel dependen ada 2 yakni kepuasan karyawan dan kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian sekarang hanya menggunakan 1 variabel dependen yakni kinerja karyawan, sedangkan persamaan dalam penelitian ini adalah pada variabel independennya sama yakni gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual seperti yang tersaji dalam gambar berikut:



Dalam kerangka di atas dijelaskan bagaimana bentuk-bentuk gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi khususnya perbankan. Gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana kerangka di atas ingin meningkatkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik yang dapat menguntungkan perusahaan (bank), sedangkan bagi karyawan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan karyawan baik kepercayaan kepada pemimpin maupun kepercayaan kepada diri sendiri dalam mengerjakan tugasnya. Hal itu tentu sesuai keinginan karyawan yang ingin dipercayai, dihormati, dan kebanggaan karena bisa melaksanakan apa yang diperintahkan oleh pemimpin.³⁶

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional, jika mengikuti kerangka di atas mengidentifikasi adanya kerja sama antara karyawan dan pemimpin yang tercantum dalam kontrak yang diberikan/tanda tangan di awal kesepakatan antara pemimpin dan karyawan. Bagi pemimpin, kerja sama tersebut bertujuan untuk menambah pengikut dan meningkatkan loyalisme karyawan terhadap pemimpin, sedangkan bagi karyawan, penggunaan gaya kepemimpinan transaksional menghasilkan *reward* yang menguntungkan bagi karyawan baik *reward* berupa bonus, atau kenaikan jabatan.

³⁶ Tikno Lensuffie, *Leadership ...*, 83.

Penggunaan kedua gaya tersebut jika hanya secara parsial maka hasilnya tentu akan maksimal dalam masing-masing tujuan kepemimpinan tersebut. Namun kelemahannya, jika penggunaan kedua gaya tersebut secara parsial, maka salah satu dari ke dua gaya kepemimpinan tersebut akan dilalaikan dan mungkin tidak bisa menginginkan karyawan dari ke dua gaya kepemimpinan tersebut. Dan jika penggunaan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara simultan, maka hasil yang diperoleh akan mencakup semua hal yang diinginkan karyawan dan pemimpin. Namun kelemahannya, pemimpin harus menggunakan tenaga ekstra untuk melaksanakan kedua gaya kepemimpinan tersebut sehingga dapat menghasilkan hasil yang diinginkan karyawan, pemimpin, maupun perusahaan (bank).

D. Hipotesis

Hipotesis adalah proporsi atau hubungan antara dua atau lebih konsep atau variabel yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian empiris.³⁷

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dipaparkan serta penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan, maka peneliti mempunyai dugaan:

³⁷ Puguh Suharso, *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis* (Jakarta: PT. Indeks, 2009), 46.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.