BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2018;36). Sukses tidaknya suatu organisasional sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasional, baik institusi maupun perusahaan (Fahrurozy, 2019). SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasional sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasional itu.

PT BPR Sari Wira Tama merupakan salah satu BPR yang ada di Bali dimana pihak manajemen selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk setiap saat dengan berbagai kebijakan yangh dilakukan. Namun dalam kenyataannya masih terjadi masalah kinerja karyawan PT BPR Sari Wira Tama yang dapat dilihat dari adanya fluktuasi penyaluran kredit selama tahun 2018-2022. Berikut ini data penyaluran kredit PT BPR Sari Wira Tama Tahun 2018-2022.

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1
Penyaluran Kredit PT BPR Sari Wira Tama Tahun 2018-2022

No.	Tahun	Target Penyaluran Kredit (Rupiah)	Realisasi Penyaluran Kredit (Rupiah)	Pencapaian (%)
1	2018	22.000.000.000	21.570.760.000	98,05
2	2019	22.000.000.000	21.330.890.000	96,96
3	2020	22.000.000.000	21.043.540.000	95,65
4	2021	22.000.000.000	21.320.800.000	96,91
5	2022	22.000.000.000	21.330.780.000	96,96

Sumber : PT BPR Sari Wira Tama (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa target penyaluran kredit selama 5 tahun terakhir tidak tercapai. Kondisi ini menunjukan bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal dan perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen karena akan berdampak pada operasional perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2018:67) kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya di suatu perusahaan yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria, serta penilaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

UNMAS DENPASAR

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa stres merupakan suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Stres akan membuat keryawan tidak nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja menjadi sangat penting ketika seseorang berada dalam tekanan. Dukungan yang kurang baik akan membuat karyawan semakin merasa stres. Karyawan dengan stres yang tinggi akan mempengaruhi kinerjanya. Kondisi tekanan ini akan memberikan dampak perubahan emosional, perilaku, dan fisiologis karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di temukan permasalahan mengenai variabel stres kerja, yaitu karyawan menyatakan masalah kinerja tersebut disebabkan karena adanya masalah beban kerja dimana karyawan menyatakan bahwa beban kerja yang diberikan lebih dari kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa kelelahan dan jenuh dalam bekerja. Selain itu hal ini menyebabkan karyawan sering lembur dan membuat karyawan merasa kelelahan bekerja keesokan harinya.

Penelitian yang dilakukan Steven dan Prasetio (2020) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Hal ini didukung penelitian Wirya dkk (2020), Ningsih dan Prijati (2021) dan Putra dan Widyani (2022) yang menyatakan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian Dewi., *et all* (2020) yang menyatakan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan tramsaksional. Menurut Bass (2019:56) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasikan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di temukan permasalahan mengenai variabel transaksional. Karyawan menyatakan pimpinan yang terlalu sibuk dalam bekerja sehingga jarang bersosialisasi dengan karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dekat dengan pimpinan sehingga sering terjadi kesalahan informasi yang disampaikan oleh pimpinan dan yang diterima oleh karyawan dalam bekerja. Karyawan juga menyatakan pimpinan akan bersikap hangat kepada karyawan yang mempunyai kedekatan dengan pimpinan dibandingkan dengan karyawan lain

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan Burhanudin dan Kurniawan (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Aminuddin (2020), Hajali., *et all* (2022) dan Norawati., *et all* (2022) yang menyatakan gaya

kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian Pande dan Widyani (2019) yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Maruli (2020) Mengatakan bahwa motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di temukan permasalahan mengenai variabel motivasi kerja. Karyawan menyatakan perusahaan kurang memberikan apresiasi kepada karyawan yang memperoleh prestasi dalam bekerja. Kondisi ini membuat karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan dan membuat karyawan merasa jenuh dalam bekerja

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan Widyantari dan Widyani (2021 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian So.,*et all* (2018), Fristia dkk (2019) dan Sugiharta (2019) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berlawanan dengan penelitian Rosmaini (2019) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama?
2) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama?
3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama
2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama
3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Sari Wira Tama

UNMAS DENPASAR

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat teoritis

   a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan

   b) Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut

2) Manfaat praktis

   a) Bagi mahasiswa

      (1) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya

      (2) Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

   b) Bagi perusahaan

      Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT BPR Sari Wira Tama dalam menentukan kebijakan stres kerja, gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan kinerja karyawan

UNMAS DENPASAR

c) Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasional. (Suwarmadani, 2018). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut(Srimindarti dalam Suwardani, 2018). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Suwardani 2018). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2018). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai

UNMAS DENPASAR

bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*

Goal setting theory menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang salah satunya dengan memaksimalkan kinerja karyawan yang dalam penelitian ini merupakan variabel terikat dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kompetensi, komunikasi dan komitmen organisasional diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela (2018:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

UNMAS DENPASAR

Menurut Hamali (2019:126) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja

karyawan dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasional secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasional yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasional (Dalimunthe, 2018:55).

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Davis (2019:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

UNMAS DENPASAR

a) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan seharihari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai pretasi kerja secara maksimal.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

UNMAS DENPASAR

c) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

f) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3 Stres Kerja

1) Pengertian Stres Kerja

Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa stres merupakan suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Stres akan membuat keryawan tidak nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja menjadi sangat penting ketika seseorang berada dalam tekanan. Dukungan yang kurang baik akan membuat karyawan

UNMAS DENPASAR

semakin merasa stres. Karyawan dengan stres yang tinggi akan mempengaruhi kinerjanya

Hamali (2018) mengemukakan stres kerja sebagai reaksi individu terhadap faktor-faktor yang mengancam di tempat kerja seseorang. Lingkungan baru biasanya dapat memunculkan situasi yang memberikan tekanan kepada karyawan. Kondisi tekanan ini akan memberikan dampak perubahan emosional, perilaku, dan fisiologis karyawan.

Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan menekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Dari penjelasan kajian teori sebelumnya dapat dijelaskan stress kerja adalah suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang akan memberikan dampak perubahan emosional, perilaku, dan fisiologis karyawan

2) Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018) terdapat tiga kategori dari sumber stres yang potensial, yaitu:

UNMAS DENPASAR

a) Faktor-faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi struktur organisasional. Ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi level stres seorang karyawan yang sedang berada di dalam organisasi tersebut. Ketidakpastian ekonomi akan membuat seorang karyawan mengalami kecemasan dalam hal keamanan pekerjaannya. Karyawan menjadi cemas apabila pekerjaan yang sedang dimiliki tidak tetap, dimana suatu saat bisa saja diberhentikan apabila kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

b) Faktor Organisasional

Tekanan dari dalam organisasi membuat seseorang mengalami stres. Seseorang dengan beban kerja yang berlebihan dengan waktu yang diberikan singkat menyebabkan timbulnya stres. Tuntutan tugas, seseorang harus tetap profesional dalam kondisi apapun. Ruang kerja yang penuh dengan orang atau lokasi yang berisik membuat seseorang merasakan kecemasan dan stres. Tuntutan peranan dimanapun ditempatkannya seseorang harus tetap menjalankan fungsi tertentu dalam organisasi.

UNMAS DENPASAR

c) Faktor Pribadi

Seseorang yang bekerja dalam seminggu dengan jam kerja yang tinggi dapat menyebabkan beberapa permasalahan pribadi. Kesulitan dalam pernikahan, kondisi rumah tangga, keharmonisan di dalam rumah dapat

meningkatkan stres seseorang. Faktor penghasilan juga menjadi salah satu penyebab stres. Tidak semua orang dapat mengelola keuangannya dengan baik. Permasalahan ekonomi yang berlebihan dan tidak segera diselesaikan dapat meningkatkan stres seseorang. Terkadang stres juga ditimbulkan karena watak atau kepribadian seseorang.

3) Indikator Stres Kerja

Stres kerja diukur melalui empat indikator Mangkunegara (2019) yakni:

a) Beban kerja

Pekerjaan dan tugas yang diperoleh dari perusahaan dan harus diselesaikan dalam waku yang sudah ditentukan.

b) Waktu kerja

Jangka waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang berkaitan dengan perusahaan.

c) Umpan balik

Reaksi tindakan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja atas pekerjaan dan tugas yang sudah dilakukan.

d) Tanggung jawab

Kondisi yang diterima seseorang untuk bertanggung jawab dengan pekerjaan dan jabatan yang dimiliki.

UNMAS DENPASAR

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (2019:56) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasikan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut.

Menurut Yukl (2019:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri, dan self esteem dari bawahan.

UNMAS DENPASAR

Sedangkan menurut Thomas (2018:63) kepemimpinan transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan

terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif antara keduanya

2) Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (2019), yaitu:

a) Imbalan kondisional yang merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana upaya pengikut dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Jenis kepemimpinan ini, pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.

b) Manajemen dengan pengecualian, faktor ini adalah kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negatif, dan dorongan negatif. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk yaitu aktif dan pasif, pemimpin menggunakan manajemen dengan pengecualian bentuk pasif mengawasi pengikut dengan seksama, jika pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan.

UNMAS DENPASAR

3) Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl (2019:306) indikator – indikator yang mempengaruh gaya kepemimpinan transaksional yaitu:

a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target – target yang telah ditentukan.

b) Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampun bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan

UNMAS DENPASAR

c) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang

dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

2.1.5 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Menurut Pratiwi (2019) Mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Didiukung dengan pendapatan B.Uno (2018) mengatakan bahwa Motivasi kerja guru adalah adanya proses yang dilakukan untuk menggerak guru untuk melakukan kegiatan atau aktivitas

UNMAS DENPASAR

yang dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu dorongan atau kekuatan yang ada pada diri individu untuk melakukan aktivitas yang ditandai dengan munculnya rasa keinginan dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut sehingga dapat mempengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal dari seseorang menurut Sutrisno (2019:124) antara lain :

a) Faktor internal, meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
b) Faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya pengharagaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab

3) Indikator Motivasi Kerja

UNMAS DENPASAR

Menurut Mangkunegara (2019:101) indikator dalam motivasi kerja,yaitu:

a) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan sexual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

b) Kebutuhan rasa aman

Merupakan kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

c) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki

Merupakan kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

d) Kebutuhan harga diri

Merupakan kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya

UNMAS DENPASAR

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Merupakan kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi,mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Untuk memperbanyak pemahaman teoritis sebagai bahan masukan dan rujukan dalam penulisan ini, maka penulis membuat ringkasan penelitian sebelumnya yang variabelnya berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan.

1. Penelitian So.,*et all* (2018) dengan judul *Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance.* Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 300 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis data menunjukan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan komunikasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Fristia dkk (2019) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja dan motivasi serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 78 pengemudi taksi. Teknik Analisis data penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji

UNMAS DENPASAR

hipotesis yang terdiri dari uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama kemampuan kerja dan motivasi kerja, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

3. Penelitian Pande dan Widyani (2019) Pengaruh Ragam Kecerdasan Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Service Auto 2000 Sanur. Variabel bebas penelitian ini adalah kecerdasan dan kepemimpinan transaksional, variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasilnya, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan intelektual *(IQ)* dan kecerdasan emosional *(EQ)* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan di sisi lain, kecerdasan spiritual *(SQ)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. Penelitian Rosmaini (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji regresi berganda. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial

UNMAS DENPASAR

kompetensi dan motivasi memiliki tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Penelitian Sugiharta (2019) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja dan motivasi kerja serta variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja
6. Penelitian Dewi., *et all* (2020) dengan judul *The Role Of Interpersonal Communication In Moderating The Effect Of Work Competence And Stress On Employee Performance.* Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 103 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian Aminuddin (2020) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Salo. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Salo. Penelitian ini menggunakan

UNMAS DENPASAR

uji Regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan berpengaruh negatif dan kompensasi dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

8. Penelitian Burhanudin dan Kurniawan (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Purworejo yang berjumlah 80 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9. Penelitian Steven dan Prasetio (2020) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom Jakarta Utara yang berjumlah 190 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10. Penelitian Wirya dkk (2020) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Sedana Murni yang berjumlah 32 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan

UNMAS DENPASAR

analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

11. Penelitian Ningsih dan Prijati (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS Indonesia (Studi Kasus Pada Delivery Center Surabaya Utara). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. POS Indonesia Delivery Center Surabaya Utara yang berjumlah 45 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
12. Penelitian Widyantari dan Widyani (2021) Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Santi Pala. Variabel bebas penelitian ini adalah kemampuan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja, variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan puan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13. Penelitian Putra dan Widyani (2022) Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Wiguna Alam Persada. Variabel bebas penelitian ini adalah kecerdasan emosional dan stres kerja,

UNMAS DENPASAR

variabel terikat adalah kinerja karyawan. Teknik Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

14. Penelitian Hajali., *et all* (2022) dengan judul *Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance.* Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 125 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis data menunjukan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Penelitian Norawati., *et all* (2022) dengan judul *The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening.* Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 137 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR