

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Prokrastinasi Kerja

1. Pengertian Prokrastinasi Kerja

Semua orang pasti pernah melakukan penundaan atau menunda, namun terkadang individu melakukan penundaan hanya sesekali, tetapi penundaan yang sekali itu bisa dikatakan dengan menunda-nunda bila selalu menunda sesuatu.

Untuk menunda-nunda terdapat kata kerja yaitu *to proastinatete*. Dan istilah prokrastinasi berasal dari bahasa Latin yaitu *procrastinare*, yang merupakan kombinasi dari kata sifat “pro” yang berarti sebagai gerakan maju dengan “*crastinus*” yang berarti “milik hari esok” atau jika digabungkan menjadi “*menangguhkan atau penundaan sampai hari berikutnya*”. Yang pada akhirnya, penundaan atau penghindaran tugas yang kemudian disebut prokrastinasi tidak selalu diartikan sama dalam perspektif budaya dan bahasa.

Pada kalangan ilmuwan istilah prokrastinasi untuk menunjukkan pada suatu kecenderungan menunda-nunda pekerjaan, pertama kali oleh Bown dan Holzman.

Bown dan Holzman adalah seseorang yang mempunyai kecenderungan untuk menunda atau tidak segera mulai suatu kerja, ketika menghadapi suatu kerja tersebut sebagai seseorang yang melakukan

prokratinasi. Tidak peduli apakah penunda tersebut mempunyai alasan atau tidak, karena setiap penundaan dalam menghadapi suatu tugas tersebut prokrastinasi.

Menurut Schafer prokrastinasi adalah penangguhan terhadap sesuatu hal yang perlu dilakukan hingga beberapa waktu ke depan karena hal tersebut dirasakan berat, tidak menyenangkan, atau kurang menarik. Sedangkan menurut Glen, prokrastinasi berhubungan dengan berbagai sindrom-sindrom psikiatri. Dan seseorang procrastinator biasanya mempunyai tidur yang tidak sehat, mempunyai depresi yang kronis, menjadi sebab stres, dan berbagai penyebab penyimpangan psikologis lainnya, selain itu prokrastinasi menurut Lopez juga mempunyai pengaruh yang paradoksal terhadap bimbingan dan konseling.

Kerja sendiri merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Karena dengan bekerja ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang tersebut berharap bahwa aktifitas kerja yang dilakukan akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Namun, tidak semua aktifitas dikatakan dengan kerja karena menurut R. Franz von Maginis, dalam bukunya “Sekitar Manusia; Bunga Rampai Tentang Filsafat Manusia” pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan.

Jadi dapat disimpulkan pengertian dari prokrastinasi kerja adalah perilaku yang cenderung atau menunda-nunda pekerjaan dan tidak segera memulai pekerjaannya.

2. Ciri-ciri Prokrastinasi Kerja

Yang dinamakan dengan menunda suatu pekerjaan atau prokrastinasi kerja tidak sama dengan menunda-nunda yang oleh individu dilakukan berulang-ulang. Namun, tentunya setiap manusia pasti pernah melakukan penundaan walaupun sekali ataupun berkali-kali.

Di bawah ini adalah ciri-ciri orang yang mempunyai perilaku prokrastinasi kerja antara lain:

a. Takut Gagal

Para procrastinator lebih cenderung mempersiapkan kegagalan dari aspek negatif saja, alasannya individu tidak mau mengalami kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaannya, oleh karena itu lebih baik meninggalkannya daripada mengerjakannya.

Individu sering kali baru memulai pekerjaannya ketika mendengati tenggat. Alasan yang sering terlontar adalah hasil pekerjaannya lebih maksimal ketika seseorang berada di bawah tekanan. Hal ini tentu saja tidak masuk akal. Sangat jarang seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik apalagi sempurna dalam kondisi seperti itu.

b. Takut Tantangan

Hal ini merupakan kosejuensi dari kecenderungan untuk menghindari masalah daripada menghadapinya. Menurut Hurlock, kebiasaan menghindari masalah biasanya merupakan gejala sejak kecil dan ini dapat terjadi jika orang tua cenderung menutup jalan berorganisasi dengan anak-anaknya.

c. Takut Terhadap Perubahan

Ketakutan yang dimaksud di sini adalah ketakutan terhadap perubahan. Ini berkaitan dengan situasi di mana seorang dihadapkan suatu tanggung jawab besar, yang terus ditunda-tunda hingga akhirnya menjadi sangat terlambat. Kemudian pada akhirnya menyerah dengan sendirinya dan merayu tidak sanggup menyelesaikan beban tanggung jawab tersebut. Menurut Kate Kenan, hal tersebut tidak berkaitan dengan motivasi atau manajemen waktu yang kurang baik.

d. Takut Sukses

Sukses merupakan hal yang seharusnya positif bagi kebanyakan orang, tetapi tidak bagi individu dengan perilaku menunda-nunda atau prokrastinasi. Menurut Bruno, tampaknya paradoksal untuk mengatakan rasa takut sukses dapat menjadi suatu faktor perilaku menunda-nunda.

e. Rasa Permusuhan (*Rebelliousness*)

Dikatakan oleh Burka & Yuen, bahwa rasa permusuhan, kemarahan dan ketidaksepakatan, merupakan motivasi seseorang untuk menunda-nunda.

f. Perfeksionistik

Tidak jarang sering terlontar pujian tentang sesuatu yang bagus, indah atau bahkan sempurna. Kesempurnaan berarti terbebas dari segala kesalahan, namun kenyataan manusia sendiri tidaklah bebas dari kesalahan.

Ini juga berlaku pada aspek-aspek kehidupan manusia yang lain. Kesempurnaan bersifat relatif, tergantung pada mata siapa yang memandangnya. Manusia memakai dan belajar dari setiap kesalahannya bukan dari ketidaksalahannya.

3. Faktor-faktor Perilaku Prokrastinasi

Tidak dijelaskan sebelumnya bahwa setiap manusia pasti pernah melakukan penundaan terhadap suatu pekerjaan walaupun sekali.

Menurut Stell perilaku prokrastinasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a. Kesengajaan antara niat dan tindakan (*intetron Action Gap*)

Menunda-nunda tidak hanya dilakukan secara irasional, tetapi juga tanpa niatan.

b. Tugas yang sulit

Perilaku yang dianggap tidak menyenangkan dan cenderung dihindari. Semakin tidak menyenangkan, maka situasi tersebut semakin dihindari.

c. Neuroticism

Prokrastinasi sering kali bersumber dari pemikiran-pemikiran yang neorotis. Perasaan khawatir yang berlebihan, kecemasan dasar, semua itu adalah sumber neurotisme.

d. Keyakinan diri (*self efficacy*) dan (*self esteem*)

Sebagaimana dengan ketakutan dan kegagalan yang berasumsi dengan *neurotisme*, hal tersebut berkaitan dengan keyakinan diri (*self efficacy*) dan citra diri (*self esteem*) seseorang.

e. Impulsivines

Seseorang yang impulsive cenderung mudah terjerumus dalam perilaku menunda-nunda dan mudah tertarik pada situasi yang memikat.

f. Kontrol diri (*self control*)

Prokrastinator seringkali merasa “*out of control*” terhadap perilaku menunda yang dilakukannya. Penundaan kerap kali berulang kali dilakukan terhadap apa yang seharusnya dimulai atau diselesaikan, karena menganggap hal tersebut biasa dilakukan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

(Siagian, 2002) dalam (Sutrisno, 2010) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 1982). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat. (Asmara, 1985).

Sedangkan Young dalam (Kartono, 1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Menurut Nixon dalam (Sutrisno, 2009), kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Dalam hubungannya dengan organisasi keberadaan kepemimpinan terletak pada upaya mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk itu seorang pemimpin

mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

(Bass, 1985) dalam (Anikmah, 2008) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. (Yuki, 1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antar individu dengan organisasi. (O'Leary, 2001) dalam (Anikmah, 2008) mengatakan kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, mengemukakan hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. (Bass, 1990) dan (Koh, dkk. 1995) dalam (Marselius dan Rita, 2004). Jadi kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan, pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja untuk mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator.

b. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Idealisme: Pemimpin memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etik dari keputusan, serta memiliki visi dan sense mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat dan

kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

- 2) Motivasi Inspirasional: 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 perlu dilakukan. 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.
- 3) Konsiderasi Intelektual: pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
- 4) Konsiderasi Individual: pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian persona terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian ke khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. (Bass, 1990) dalam (Munandar, 2011).

Luthans dalam (Danim dan Suparno, 2009) menyatakan bahwa ciri-ciri dominan seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: a) mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen pembaharuan; b) memiliki sifat pemberani; c) mempercayai orang lain; d) bertindak atas dasar sistem nilai; e) meningkatkan kemampuan secara terus-menerus; f) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi rumit; g) tidak jelas dan tidak menentu; h) memiliki visi ke depan.

3. Kepemimpinan Transaksional

a. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. (Bycio dkk. 1995) dalam (Marselius dan Rita, 2004) menyatakan bahwa, kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Gaya kepemimpinan ini dimulai dari pemikiran bahwa anggota tim setuju untuk mengikuti pemimpin mereka dengan total ketika mereka melakukan pekerjaan transaksinya umumnya adalah perusahaan memberikan imbalan kepada anggota tim atas upaya dan ketaatan mereka. Atasan memiliki hak untuk menghukum bawahan bila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Bawahan hanya bisa sedikit memperbaiki kepuasan kerja di bawah kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya (Yukl, 1998) mengemukakan bawah hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan. Pemimpin menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. (Yukl, 1998) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Jadi, kepemimpinan transaksional didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi pemimpin dan menitikberatkan pada imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan.

b. Jenis-Jenis Transaksi

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. (Bass dan Avolio, 1994) dalam (Munandar, 2001) menyatakan bahwa terdapat tiga macam proses transaksi dalam kepemimpinan transaksional:

- 1) *Contingen Reward*: faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas-tugasnya dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan sesuai kemampuannya dalam mematuhi tugas dan keberhasilannya dalam mencapai target yang ditentukan.
- 2) *Management By Exception-Active*: 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. Pemimpin transaksional tidak akan segan mengevaluasi secara langsung kinerja para bawahan meskipun proses belum selesai. Hal ini dimaksudkan agar bawahan mampu bekerja sesuai prosedur kerja yang ditetapkan.
- 3) *Management By Exception-Passive*: 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 dilaksanakan masih berjalan sesuai prosedur, amal pemimpin transaksional tidak akan memberikan evaluasi atau pengoreksian apapun pada bawahan.

4. Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Adanya pendekatan kepemimpinan transformasional bukan berarti kepemimpinan transaksional menjadi usang, karena kepemimpinan terkait dengan gaya dan karakter pemimpin masing-masing. Sehingga tidak dapat dikatakan bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tidak dapat diterapkan karena kedua gaya kepemimpinan ini akan dipilih dan dipilah sendirinya oleh pemimpin dalam memimpin organisasinya. Hal tersebut dilakukan dengan cara menyesuaikan dan melihat mana yang cocok untuk diterapkan dalam hal memimpin bawahan. Selain itu dari kedua gaya kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki fungsi, kelebihan dan kekurangan yang berbeda sesuai dengan bagaimana kondisi perusahaannya.

Ada beberapa perbedaan yang terdapat pada kepemimpinan transformasional dan transaksional, yang bisa kita lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan dari Kepemimpinan Transformatasional dan Kepemimpinan Transaksional

Pengemuka	Transformasional	Transaksional
Bass dan Avilio, 1997	1. Atribut-atribut pengaruh ideal 2. Perilaku pengaruh ideal 3. Motivasi inspirasional 4. Stimulasi intelektual 5. Individu konsiderasi	1. Kontingensi Ganjaran 2. Manajemen dengan pengecualian aktif 3. Manajemen dengan pengecualian pasif

Meskipun terdapat perbedaan essensial antara kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut, perbedaan itu bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada perilaku di mana yang satu mengedepankan ke arah transformasi sementara yang lain lebih mengarah pada transaksi.

C. Hubungan antara Kepemimpinan Transformatasional dan Kepemimpinan Transaksional dengan Prokrastinasi Kerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu di luar dugaan melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang

mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan, dan dari kepemimpinan yang dia terapkan tersebut dapat menyebabkan timbulnya kepuasan kerja bawahannya.

Bass (Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta lebih menitikberatkan kepada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Sedangkan Seltzer dan Bass (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Keller (1990) dan Burn (dalam Marselius dan Rita, 2004) yang mengatakan bahwa baik praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, keduanya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

D. Kerangka Teoritik

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritik untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan berdasarkan pada latar belakang yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan pada CV. Mekar Abadi yang rendah sehingga muncul berbagai masalah seperti motivasi kerja yang kurang, karyawan yang sering

terlambat, penggunaan sarana dan prasarana kerja yang kurang efisien, karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, dan masih banyak hal negatif lainnya yang cenderung diakibatkan oleh penerapan dan pelaksanaan gaya kepemimpinan dari pemimpinnya yang kurang tepat pada karyawan. Di sini CV. Mekar Abadi telah menerapkan dua buah gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional, hal ini dapat dilihat dari adanya dimensi-dimensi yang terdapat dalam kuesioner yang sudah diisi oleh beberapa responden yang telah ditetapkan.

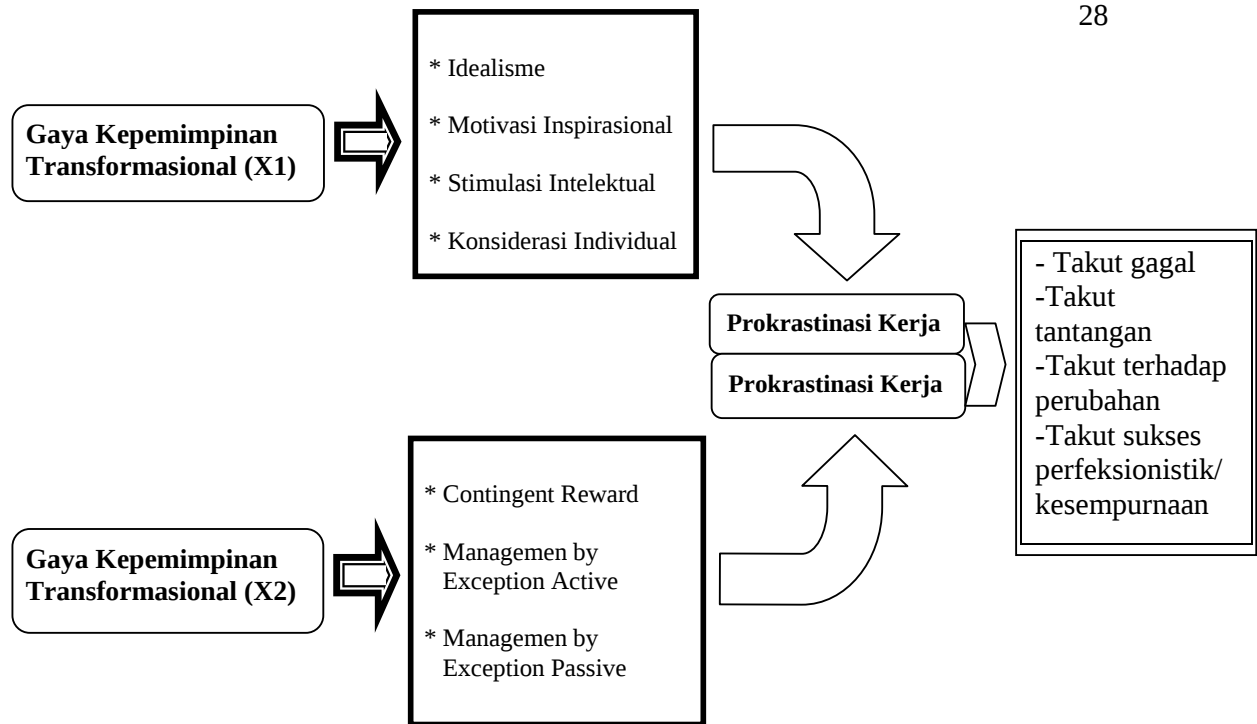
Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa misi dan visi tersebut dapat dicapai, memotivasi bawahan untuk berbuat baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitikberatkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Bass (dalam Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik

dan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada interaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Seltzer dan Bass (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Keller (1990) dan Burn (dalam Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa baik praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, keduanya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya pendapat tersebut maka dapat dibuat hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Pada gambar 2.1. dijelaskan bahwa penentuan dimensi dari kepemimpinan transformatif ada empat, yaitu: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Untuk kepemimpinan transaksional ada tiga dimensi, yaitu: *Contingent Reward*, *manajemen by exception-active* dan *manajemen exception-passive*. Variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformatif dan transaksional yang berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa berguna bagi banyak pihak pemimpin untuk mengantisipasi apa yang diinginkan karyawan, sehingga kepemimpinannya dapat menimbulkan kepuasan bawahannya, dengan begitu akan meningkatkan semangat kerja dan perusahaan dapat lebih berkembang.

E. HIPOTESIS

Ha : Ada perbedaan prokrastinasi kerja Ditinjau dari gaya kepemimpinan transformational dan gaya kepemimpinan Transaksional pada karyawan.

Ho : Tidak ada perbedaan prokrastinasi kerja Ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan.