

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIVISI SALES DEALER MOBIL SURABAYA**

Michael Valdo Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

*E-mail:* valdomichael@gmail.com

Penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan divisi sales pada dealer mobil serta untuk mengetahui adakah peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal. Teknik pengambilan data menggunakan *structural equation model* (SEM) dengan program SmartPLS. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja memiliki peran mediasi.

**Kata Kunci:**

Kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi ini, persaingan adalah hal yang tak dapat dihindari. Perkembangan pesat dalam dunia usaha membuat perusahaan-perusahaan pesaing mulai bermunculan dan ini membuat persaingan dalam mencari konsumen semakin ketat. Sumber daya manusia sebagai objek utama dalam perusahaan memainkan peranan dalam memberikan kontribusi untuk performa perusahaan, di samping sumber daya manusia merupakan faktor penting yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap daya saing perusahaan (Istijanto, 2010).

Kinerja penjualan masih menjadi peran yang paling penting pada setiap bisnis (Hawkins, 2016). Peran penting kinerja penjualan dijelaskan oleh Hawkins (2016) bahwa melalui pencapaian penjualan menyebabkan perusahaan mendapatkan aliran kas masuk yang akan digunakan untuk membiayai aktivitas operasional perusahaan. Peran penting dari kinerja penjualan juga bisa didasarkan pertimbangan bahwa untuk institusi komersial maka orientasi mendapatkan keuntungan adalah orientasi utama dan menilai penjualan yang dicapai perusahaan maka perusahaan bisa mencapai keuntungan yang diharapkan.

Peran penting dari kinerja penjualan menyebabkan dilakukannya evaluasi secara berkelanjutan atas kinerja penjualan. Hasil evaluasi dari kinerja penjualan menjadi masukan-masukan bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan yang diperlukan. Peran penting dari kinerja penjualan sangat dirasakan khususnya untuk perusahaan *retail*, karena perusahaan tersebut tidak memproduksi barang yang dijual dan hanya fokus pada usaha melakukan penjualan. Objek penelitian ini adalah *dealer* mobil di Surabaya, pencapaian kinerja karyawan bagian pemasaran di ditunjukkan dari unit penjualan yang dicapai dan setiap periode dilakukan evaluasi pencapaian kinerja berdasarkan target kerja yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Naeem dan Khanzada (2018) dan penelitian Taruno, Thoyib, Zain, dan Rahayu (2012) mendapatkan temuan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil survei yang dilakukan oleh Handi Irawan mengidentifikasi divisi dalam perusahaan yang rawan terjadi konflik. Peningkatan tingkat kerawanan konflik dengan menempatkan pemasaran sebagai divisi yang paling rawan konflik.

Hasil survei Handi Irawan memberikan masukan kepada berbagai perusahaan, khususnya perusahaan yang memiliki divisi

pemasaran dengan jumlah karyawan yang besar terkait dengan pengelolaan karyawan bagian pemasaran. Oleh sebab itu, kepemimpinan pada divisi pemasaran memiliki peran penting untuk menangani semua konflik karyawan bagian pemasaran. Hasil survei yang dilakukan oleh Handi Irawan juga mereferensikan bahwa kepemimpinan yang tepat dianggap sebagai pendorong kinerja pada bagian pemasaran (Irawan, 2016). Temuan penelitian Sunarsih dan Helmiatin (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan mampu meningkatkan kinerja, namun jika kepemimpinan tidak sesuai dengan karyawan justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang terdapat pada objek penelitian berdasarkan angket pra-penelitian. Tanggapan karyawan terhadap kepemimpinan di perusahaan, masing-masing kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan Transformasional memiliki kecenderungan berlaku di perusahaan. Hal ini disebabkan karena tanggapan karyawan terhadap sebuah perilaku pimpinan juga bisa berbeda menurut pemahaman karyawan, kondisi tersebut yang memungkinkan masing-masing karyawan memiliki pandangan berbeda terhadap kepemimpinan di tempatnya bekerja.

Tanggapan ciri-ciri kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang dilakukan pimpinan di tempat kerja, nilai rata-rata untuk kepemimpinan transaksional cenderung lebih tinggi artinya kecenderungan kepemimpinan transaksional lebih kuat di perusahaan.

Survei yang dilakukan oleh CNN Indonesia tahun 2016 dan 2017 dengan temuan bahwa 33,4% karyawan berusia 22–26 tahun di Indonesia menyatakan tidak puas dengan pekerjaannya (Sunarsih, 2016). Hasil survei yang pada 2017 dengan temuan yang relatif sama, yaitu 29% karyawan di Indonesia masih tidak puas dengan pekerjaannya. Hasil survei tersebut juga mengungkapkan tiga penyebab karyawan bahagia di tempat kerja, yaitu: lokasi tempat kerja, rekan kerja dan reputasi perusahaan. Sedangkan faktor yang menyebabkan karyawan tidak bahagia di tempat kerja adalah kurangnya pengembangan karier, kepemimpinan dan pelatihan dari perusahaan (Khoiri, 2016). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan memiliki motivasi lebih kuat dalam bekerja sehingga pencapaian hasil pekerjaan lebih tinggi. Fenomena umum dan fenomena khusus yang terjadi di lingkungan objek penelitian di atas, menarik untuk diteliti mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan masalah penelitian yang dirumuskan, sebagai berikut:

1. Mengetahui adakah pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan divisi *sales* dealer mobil.
2. Mengetahui adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan divisi *sales* dealer mobil.

3. Mengetahui adakah peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan divisi *sales* dealer mobil.

### Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan

Shah dan Abhamid (2015) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dianggap menjadi faktor yang sangat penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan mengadopsi kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara drastis. Oleh karena itu, pemimpin terkemuka harus mempertimbangkan manajemen ini. Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_1$ : Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja

### Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi. Karyawan merasa diperlakukan baik ketika mereka dihargai di tempat kerjanya, upaya yang diambil oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja adalah memenuhi kepuasan kerja seoptimal mungkin, dikarenakan bahwa pekerja yang bahagia merupakan pekerja yang lebih produktif (Colquitt, LePine & Wesson, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), menunjukkan bahwa kepuasan kerja ditemukan positif signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Menurunnya kepuasan kerja karyawan akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga karyawan tersebut bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan (Budihardjo, 2015). Selain itu hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja diperkuat oleh pendapat yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas (Robbins & Judge, 2011). Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

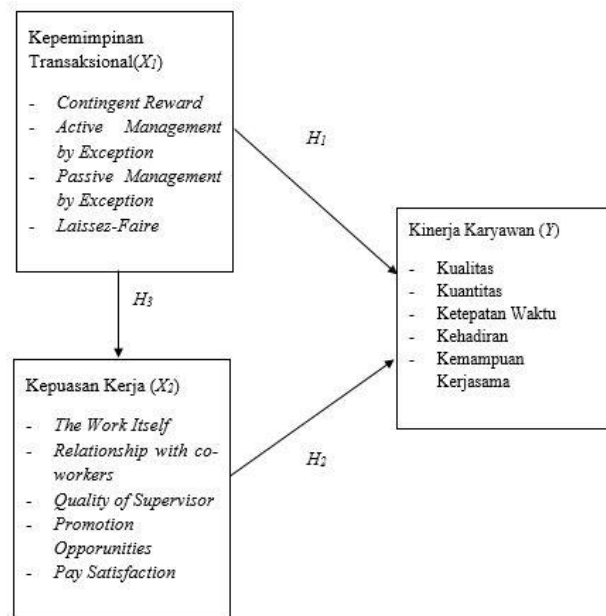
$H_2$ : Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja

Menurut Yukl (2008), hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pada teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Liang, Chan, Lin, dan Huang (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian Paracha, Qamar, Mirza, Inam-ul-Hassan dan Waqas (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak memiliki peran mediasi antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_3$ : Kepuasan kerja memiliki peran mediasi terhadap pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

### Kerangka Penelitian



**Gambar 1. Kerangka penelitian**

Sumber: Robbins dan Judge, 2011; Colquitt, LePine, dan Wesson, 2011; Malthis dan Jackson, 2006.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal. Walliman (2011) penelitian kausal adalah penelitian dengan pola hubungan sebab akibat yang menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Metode dari penelitian ini adalah penelitian kuantitatif

### Populasi

Walliman (2011) menjelaskan bahwa populasi adalah objek atau orang-orang yang disurvei, sehingga populasi penelitian ini adalah keseluruhan karyawan divisi *sales* yang bekerja pada dealer mobil di Surabaya. Jumlah populasi sebanyak 65 karyawan divisi *sales*.

### Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2012) sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari orang-orang yang terpilih untuk mewakili populasi penelitian. Berdasarkan kemampuan untuk melibatkan seluruh populasi sebagai sampel penelitian, maka teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik sensus. Keseluruhan populasi penelitian memungkinkan untuk ditetapkan sebagai sampel, sehingga penggunaan teknik sensus yang dinilai tepat.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian menggunakan angket, angket penelitian merupakan kumpulan pernyataan untuk bisa menggambarkan respon responden terhadap permasalahan dalam penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban adalah satu sampai dengan lima interval. Angket dibagi menjadi dua bagian, untuk karyawan divisi *sales* akan mengisi pada poin kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) di mana karyawan menilai kepemimpinan dari *sales manager* dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) dinilai dari masing masing individu. Poin kinerja karyawan ( $Y$ ) diisi oleh *supervisor sales*.

### Metode Analisis Data

#### Partial Least Square

Data yang terkumpul dari pengisian angket oleh responden, akan diolah dalam program *SmartPLS* dan akan dilakukan teknik analisis data menggunakan *structural equation model* (SEM). Pengolahan data menggunakan program *partial least square* (PLS). Menurut Ghazali (2008), model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan

#### Evaluasi Goodness of Fit Outer model

##### Convergent Validity

Menurut Ghazali (2008), *convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan menggunakan PLS. Ketentuan dalam *convergent validity* adalah penggunaan nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dinyatakan cukup.

##### Discriminant Validity

Menurut Ghazali (2008), *discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Ketentuan pengujian berdasarkan pengelompokan nilai *loading* berdasarkan variabel latennya, jika semua indikator dari setiap variabel nilainya mengelompok pada variabel maka uji *discriminant validity* terpenuhi.

##### Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Ghazali (2008), AVE adalah metode pengujian dengan membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Ketentuan pengujian adalah nilai AVE lebih besar dari 0,5.

##### Composite Reliability

Menurut Ghazali (2008), *composite reliability* adalah blok indikator yang mengukur suatu konstruk berdasarkan *internal consistency* dan *cronbach alpha*. Ketentuan pengujian *composite reliability* yaitu nilainya di atas 0,70, jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 berarti data jawaban responden memenuhi syarat *composite reliability*.

#### Evaluasi Goodness of Fit Inner Model

##### Nilai R Square

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi dalam konstruk endogen. Presentase nilai *R square* untuk sebuah konstruk memiliki arti bahwa presentase tersebut merupakan besarnya nilai konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh sebuah konstruk eksogen di dalam sebuah penelitian.

##### Uji t

Nilai koefisien *path* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan *power* 80 persen. Nilai *t* hitung diperoleh dari hasil *bootstrapping* dalam software *SmartPLS*.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	51	78%
Perempuan	14	22%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah

Persentase responden laki-laki adalah 78% sedangkan responden perempuan sebesar 22%. Jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki lebih besar dibandingkan karyawan dengan jenis kelamin perempuan lebih disebabkan tuntutan kerja, di mana untuk pekerjaan sebagai *sales* dituntut dengan mobilitas tinggi dan bekerja di lapangan dan kecenderungan dengan mobilitas lebih tinggi dibandingkan perempuan.

Tabel 2.

Profil Responden Berdasarkan Usia

	Frekuensi	Persentase
17–25 tahun	3	5%
26–35 tahun	34	52%
36–45 tahun	24	37%
>45 tahun	4	6%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah

Diketahui bahwa sebesar 52% responden dengan usia antara 26–35 tahun, sedangkan jumlah terbesar kedua adalah responden dengan usia antara 36–45 tahun yaitu sebesar 37% untuk responden dengan usia 45 tahun ke atas sebesar 6%. Berdasarkan pada perbandingan kelompok usia responden, sebagian besar karyawan di objek penelitian sebagian besar berusia muda untuk kategori pekerja yaitu 26–35 tahun

Tabel 3.

Profil Responden Berdasarkan Umur

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	26	40%
Sarjana (S1)	30	46%
Lainnya	9	14%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah

Distribusi responden atas dasar tingkat pendidikan, sebagian besar responden penelitian dengan pendidikan perguruan tinggi dengan persentase sebesar 46%. Responden dengan pendidikan SMA dengan persentase sebesar 40%, dan responden dengan pendidikan lainnya sebesar 14%. Responden dengan pendidikan lainnya adalah responden dengan tingkat pendidikan diploma. Sebagian besar karyawan dengan pendidikan terakhir S1 karena pada jenjang pendidikan tersebut memiliki kemampuan analisis yang cenderung lebih baik dibandingkan strata pendidikan di bawahnya sehingga lebih bisa menikmati ketika bekerja sebagai *sales* yang selalu berhubungan dengan orang lain dalam bekerja.

Tabel 4.

Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	2	3%
1–< 3 tahun	33	51%
3–< 5 tahun	24	37%
5 tahun ke atas	6	9%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah

Distribusi responden atas dasar lama bekerja, sebagian besar responden penelitian dengan lama bekerja antara 1–<3 tahun dengan persentase sebesar 51%. Responden dengan lama bekerja antara 3–<5 tahun dengan persentase terbesar kedua yaitu 37%, dan responden dengan lama bekerja 5 tahun ke atas dengan persentase terbesar ketiga yaitu sebesar 9%. Jumlah sebagian besar karyawan adalah karyawan yang telah bekerja antara 1–<3 tahun karena posisi sebagai *sales* selalu berkaitan dengan target pekerjaan.

#### Evaluasi Goodness of Fit Outer model

##### Convergent Validity

Validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Ketentuan pengujiannya didasarkan pada nilai *loading* dan dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen jika nilai *loading* di atas 0,60 (Ghozali, 2008)

**Tabel 5.**  
**Outer Loading**

Indikator	Kepemimpinan Transaksional	Kepuasan Kerja	Kinerja
1	0,754	0,712	0,829
2	0,872	0,852	0,602
3	0,807	0,835	0,832
4	0,888	0,827	0,771
5	0,845	0,844	0,771
6	0,894	0,687	0,839
7	0,835	0,714	0,753
8	0,856	0,775	0,854
9	0,792	0,761	0,687
10	0,879	0,746	0,706

Sumber : Data diolah

Variabel kepemimpinan transaksional terdiri dari sepuluh indikator dengan nilai *loading* antara 0,754–0,894, variabel kepuasan kerja terdiri sepuluh indikator dengan nilai *loading* antara 0,687–0,852, dan variabel kinerja terdiri dari sepuluh indikator dengan nilai *loading* antara 0,602–0,854. Berdasarkan evaluasi *loading factor* setiap variabel, nilai *loading factor* di atas 0,60 artinya konvergen validitas yang tinggi.

**Discriminant Validity**

*Discriminant validity* merupakan pengujian untuk mengetahui kemampuan setiap indikator dari setiap variabel untuk menjelaskan variabelnya masing-masing dibandingkan dengan kemampuan menjelaskan untuk variabel lainnya.

**Tabel 6.**  
**Uji Discriminant Validity**

	Kepemimpinan Transaksional	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kinerja01	0,645	0,654	0,829
Kinerja02	0,380	0,513	0,602
Kinerja03	0,608	0,613	0,832
Kinerja04	0,555	0,548	0,771
Kinerja05	0,584	0,588	0,771
Kinerja06	0,648	0,666	0,839
Kinerja07	0,555	0,635	0,753
Kinerja08	0,630	0,600	0,854
Kinerja09	0,617	0,609	0,687
Kinerja10	0,506	0,502	0,706
Lead01	0,754	0,669	0,614
Lead02	0,872	0,683	0,659
Lead03	0,807	0,707	0,634
Lead04	0,888	0,722	0,744
Lead05	0,845	0,668	0,603
Lead06	0,894	0,704	0,695
Lead07	0,835	0,700	0,619
Lead08	0,856	0,691	0,684
Lead09	0,792	0,593	0,448
Lead10	0,879	0,713	0,599

	Kepemimpinan Transaksional	Kepuasan Kerja	Kinerja
Puas01	0,587	0,712	0,543
Puas02	0,716	0,852	0,642
Puas03	0,669	0,835	0,719
Puas04	0,658	0,827	0,673
Puas05	0,686	0,844	0,563
Puas06	0,637	0,687	0,490
Puas07	0,596	0,714	0,558
Puas08	0,604	0,775	0,530
Puas09	0,615	0,761	0,676
Puas10	0,547	0,746	0,600

Sumber : Data diolah

Indikator-indikator setiap variabel lainnya ternyata nilai *loading* paling tinggi pada variabelnya masing-masing. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dinyatakan bahwa uji *discriminant validity* terpenuhi karena setiap indikator bisa menjadi pembeda indikator variabel lainnya.

**Average Variance Extracted (AVE)**

Pengujian terhadap validitas juga dilakukan dengan nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap variabel. AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50.

**Tabel 7.**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transaksional	0,711
Kepuasan Kerja	0,604
Kinerja	0,590

Sumber: Data diolah

Nilai AVE variabel kepemimpinan sebesar 0,711. Nilai AVE variabel kepuasan kerja adalah 0,604. Nilai AVE variabel kinerja sebesar 0,590. Nilai AVE masing-masing variabel penelitian di atas 0,50 sehingga bisa dinyatakan bahwa data penelitian memenuhi pengujian AVE.

**Composite Reliability**

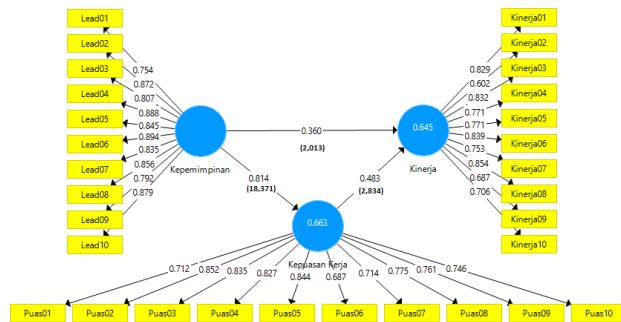
Pengujian reliabilitas menggunakan uji *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Pengujian *composite reliability* adalah pengujian untuk menguji reliabilitas setiap variabel. Dalam pengujian ini, batasan nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah di atas 0,70.

**Tabel 8.**  
**Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach alpha
Kepemimpinan Transaksional	0,961	0,955
Kepuasan Kerja	0,938	0,926
Kinerja	0,934	0,921

Sumber: Data diolah

Nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* variabel kepemimpinan sebesar 0,961 dan 0,955, nilai variabel kepuasan kerja adalah 0,938 dan 0,926, dan nilai variabel kinerja sebesar 0,934 dan 0,921. Nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian di atas 0,70 sehingga bisa dinyatakan bahwa data penelitian memenuhi pengujian *composite reliability* dan *Cronbach alpha*.



**Gambar 2. Model penelitian; loading factor (*t*value)**  
Sumber: Data diolah

### Persamaan Struktural

*Inner model* penelitian menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan Gambar 4.2, maka *inner model* (persamaan struktural) variabel penelitian adalah sebagai berikut:

#### Kepuasan Kerja = 0,814 Kepemimpinan Transaksional

Persamaan *inner model* yang pertama, bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karena nilai koefisien adalah positif. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa penilaian terhadap kepemimpinan yang semakin tinggi menyebabkan kepuasan kerja semakin tinggi dan penilaian terhadap kepemimpinan yang semakin rendah menyebabkan penurunan kepuasan kerja.

#### Kinerja = 0,360 Kepemimpinan Transaksional + 0,483 Kepuasan Kerja

Persamaan *inner model* kedua yaitu pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja, bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan maupun kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif diartikan bahwa jika kepemimpinan dan kepuasan kerja meningkat menyebabkan kenaikan kinerja dan ketika kepuasan kerja dan kepemimpinan menurun juga menyebabkan penurunan kinerja.

### Koefisien Determinasi

**Tabel 9.**

#### Evaluasi Nilai *R-Square*

Konstruk	<i>R-square</i>
Kepuasan Kerja	0,663
Kinerja	0,645

Sumber: Data diolah

Besaran pengaruh terhadap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah 0,663 (66,3%), artinya perubahan penilaian terhadap kepemimpinan mampu menyebabkan perubahan pada kepuasan kerja dengan perubahan sebesar 66,3%. Berdasarkan besaran persentase tersebut bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,645 (64,5%). Besaran pengaruh tersebut menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan dan kepuasan kerja mengalami perubahan menyebabkan perubahan pada kinerja sebesar 64,5%.

### Uji Hipotesis

**Tabel 4.17**

#### Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis Penelitian	<i>t</i> value	<i>t</i> test
<i>H</i> <sub>1</sub> Kepemimpinan -> Kinerja	2,013	1,960
<i>H</i> <sub>2</sub> Kepuasan Kerja -> Kinerja	2,834	1,960

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian pengaruh langsung di atas, dengan hasil sebagai berikut:

1. *H*<sub>1</sub> diterima, artinya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karena nilai *t*value sebesar 2,013 lebih tinggi dari nilai *t*test sebesar 1,960.
2. *H*<sub>2</sub> diterima, artinya kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karena nilai *t*value sebesar 2,834 lebih tinggi dari nilai *t*test sebesar 1,960.

Pengujian pengaruh mediasi berdasarkan ketentuan pengujian dalam perbandingan koefisien jalur antar variabel, dengan perhitungan sebagai berikut (Raharjo, 2017).

**Tabel 10.**

#### Pengujian Pengaruh Mediasi

Hipotesis Penelitian	Loading Factor
Kepemimpinan -> Kinerja	0,360
Kepemimpinan -> Kepuasan kerja (a)	0,814
Kepuasan Kerja -> Kinerja (b)	0,483
a x b	0,393

Sumber: Data diolah

Kesimpulan dari pengujian pengaruh mediasi tersebut, bisa dijelaskan bahwa besaran nilai *loading factor* perkalian antara *a* x *b* lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Temuan pengujian ini bisa dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel mediasi.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis penelitian, bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini bisa diartikan bahwa ketika kepemimpinan transaksional yang diterapkan di perusahaan dinilai positif oleh karyawan menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang baik. Penjelasan secara rasional bisa diungkapkan bahwa ketika seorang pemimpin mampu melakukan pendekatan kepada karyawan dengan cara yang tepat sehingga peran pemimpin lebih bisa dirasakan oleh karyawan khususnya dalam mengarahkan, dan menyelesaikan masalah yang ada dalam perusahaan (Yukl, 2008).

Temuan penelitian ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2011) bahwa kepemimpinan transaksional pada dasarnya untuk membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Ra'ed, Obeidat dan Ali (2016) bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif diartikan bahwa jika karyawan merasa puas selama bekerja akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja menyebabkan karyawan mengalami penurunan kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karena kepuasan kerja merupakan bentuk motivasi dari dalam diri karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih baik. Ketika karyawan merasa puas dalam bekerja, karyawan semakin tidak mudah putus asa ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Wibowo (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja. Karyawan merasa diperlakukan baik ketika mereka dihargai di tempat kerjanya, upaya yang diambil oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja

adalah memenuhi kepuasan kerja seoptimal mungkin, dikarenakan bahwa pekerja yang bahagia merupakan pekerja yang lebih produktif.

### Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis penelitian ketiga bisa dijelaskan bahwa kepuasan kerja adalah variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Temuan ini dijelaskan bahwa ketika karyawan merasa puas dalam bekerja menyebabkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja semakin kuat. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan menyebabkan karyawan lebih bisa menerima pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja, namun ketika kepuasan kerja rendah menyebabkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja semakin rendah pula karena karyawan yang tidak puas cenderung tidak bisa menerima arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan.

Temuan penelitian ini berbeda dari hasil penelitian Paracha et al. (2012) yang mendapatkan temuan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi kepuasan kerja tidak memiliki peran mediasi antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Perbedaan temuan penelitian ini kemungkinan disebabkan karena karakteristik sampel penelitian. Penelitian Paracha et al. (2012) menggunakan sampel penelitian akademisi pada *Private Educator School*, sedangkan penelitian ini menggunakan sampel penelitian karyawan bagian pemasaran pada distributor mobil.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Liang, Chan, Lin, dan Huang (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bisa diartikan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja ikut menentukan pengaruh kepemimpinan di perusahaan terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan pada hasil pengujian hipotesis penelitian dan hasil pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penilaian yang semakin baik terhadap kepemimpinan menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang lebih baik.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Tingkat kepuasan karyawan yang semakin tinggi menyebabkan kinerja karyawan yang semakin baik.
3. Kepuasan kerja adalah variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Kondisi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan secara signifikan menentukan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, ketika karyawan semakin puas dalam bekerja maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja semakin kuat.

## DAFTAR REFERENSI

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson. M. J. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Ghozali, I. (2008). *Structural equation modelling metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hawkins, G. (2016). *Sales is still the most important role in every business*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/sales-still-most-important-role-every-business-graham-hawkins>.

Irawan, H. D (2016). CMO peredam konflik. Retrieved from [http://www.frontier.c.o.id/en\\_US/cmo-peredam-konflik/](http://www.frontier.c.o.id/en_US/cmo-peredam-konflik/).

Liang, T. L., Chan, L. C., Lin, C. W. & Huang, Y. L. (2011). Relationship between leadership behaviors and task performance: The mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5920–5928.

Malthis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Naeem, S. & Khanzada, B. (2018). Role of transformational leadership in employee's performance with mediating role of job satisfaction in health sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, 6(1), 245-256 doi:10.4172/2380-5439.1000245.

Paracha, M.U., Qamar, A., Mirza A., Inam-ul-Hassan & Waqas, H. (2012). "Impact of leadership style (Transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction" study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.

Ra'ed, M., Obeidat, B. Y. & Ali, T. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.

Raharjo, S. (2017). Cara uji analisis jalur (path analysis) dengan spss lengkap. Retrieved from <https://www.spssindonesia.com/2017/03/cara-uji-analisis-jalur-r-path-analysis.html?m=1>.

Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi*. Indonesia: PT. Macan Jaya Cemerlang.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Shah, S. M. M. & Abhamid, K. (2015). Transactional leadership and job performance: An empirical investigation. *Sukkur Institute of Business Administration*, 2(2).

Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180.

Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunarsih, N. & Helmiatin. (2016). The influences of leadership style and job satisfaction on employee performance. *Journal of Business and Management*, 18(7), 1–16.

Taruno, F. X. S. C., Thoyib, A., Zain, D. & Rahayu, M. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 495–509.

Walliman, N. (2011). *Research method: The basic*. London: Routledge.

Wibowo. (2017). *Perilaku dalam organisasi*. Depok: Rajawali Pers.

Yukl, G. A. (2008). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J London: New Delhi: Pearson Prentice Hall