

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KEPANJEN**

SKRIPSI



OLEH

AZHAR RIZALDY

NIM: 16510112

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KEPANJEN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



OLEH

AZHAR RIZALDY

NIM: 16510112

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen)

SKRIPSI

O l e h

AZHAR RIZALDY

NIM : 16510112

Telah disetujui tanggal 8 Juni 2021

Dosen Pembimbing,



Setiani, S.E., M.M

NIP 19900918 201801 2 002

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA

NIP 19670816200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KEPANJEN**




SKRIPSI

Oleh
AZHAR RIZALDY
NIM: 16510112

Telah Di Pertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai
Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada tanggal 30 Juni 2021

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Sugeng Ali Mansur, M.Pd
NIP. 19780929 201411 1 001 : ()
2. Sekretaris/Pembimbing
Setiani, SE., M.M
NIP. 19900918 201801 2 002 : ()
3. Penguji Utama
Zaim Mukaffi, S.E., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007 : ()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azhar Rizaldy
NIM : 16510112
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK KEPANJEN

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2021

Hormat saya,



Azhar Rizaldy

NIM: 16510112

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan dan kesadaran hati dari penulis, karya sederhana ini dipersembahkan kepada :

Kedua orang tua beserta kakak saya yang selalu memberikan dukungan baik secara materil maupun moril dan juga tidak pernah berhenti untuk selalu mendoakan semoga bisa menyelesaikan perkuliahan sesegera mungkin

Kepada almarhum kakek dan nenek baik dari orang tua bapak dan ibu yang selalu terus mendoakan supaya anak cucunya generasinya kelak menjadi orang sukses dan mewujudkan apa yang menjadi keinginannya

MOTTO

“Jangan selalu melihat keatas, bergeraklah perlahan dengan gayamu sendiri”
(Penulis)

“Jika kamu memiliki waktu untuk berpikir akan akhir hidupmu yang indah,
bukankah lebih baik menjalani hidup yang indah sampai akhir?”
(Sakata Gintoki)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi” dapat terselesaikan.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, ucapan terima kasih penulis dihaturkan kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Zaim Mukaffi, SE., M.Si selaku Wali Dosen
5. Setiani, SE., M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Rekan-rekan mahasiswa Jurusan Manajemen Angkatan 2016 yang pernah menjadi partner saat pembelajaran di ruang kelas.
8. Terima kasih kepada KPP Pratama Kepanjen Kab. Malang yang telah bersedia menjadi objek penelitian.
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin...

Malang, 10 Juni 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Kajian Teoritis	19
2.2.1 Kepemimpinan Transaksional	19
2.2.2 Kinerja Karyawan.....	25
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	29
2.3 Hubungan Antar Variabel	34
2.4 Kerangka konseptual.....	35
2.4.1 Model Hipotesis.....	35
2.4.2 Hipotesis Penelitian	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Lokasi Penelitian.....	38
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	38
3.3.1 Populasi	38
3.3.2 Sampel	39
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	39
3.4 Data dan Jenis Data.....	40
3.4.1 Data Primer	40
3.4.2 Data Sekunder.....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	41
3.7 Skala Pengukuran.....	44
3.8 Analisa Data	44
3.9 Uji Moderasi	49
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	50
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	57

4.3	Statistik Deskriptif Variabel.....	58
4.3.1	Kepemimpinan Transaksional (X).....	59
4.3.2	Kinerja Karyawan (Y)	60
4.3.3	Kepuasan Kerja (Y)	61
4.4	Pengujian model pengukuran (<i>assessment of the measurement model</i>)	61
4.4.1	<i>Convergent Validity</i>	62
4.4.2	<i>Discriminant Validity</i>	64
4.4.3	Reliabilitas	65
4.5	Pengujian model struktural (<i>Assessment of the Structural Model</i>).....	66
4.6	Hasil Pengujian Hipotesis	67
4.7	Uji Moderasi	69
4.8	Pembahasan.....	70
	BAB V PENUTUP.....	76
5.1	Kesimpulan	76
5.2	Saran	76
	DAFTAR PUSTAKA	78
	LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	42
Tabel 3.2 Kriteria Output PLS	48
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.4 Kriteria Interpretasi Skor	58
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional	59
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	60
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Convergen	62
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> Antar Variabel	63
Tabel 4.10 Nilai CA & CR	66
Tabel 4.11 Nilai <i>R Square</i>	67
Tabel 4.11 Hasil <i>Inner-Model Indikator Reflektif</i>	68
Tabel 4.13 Hasil Uji Moderasi	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Data Responden

Lampiran 3 Hasil Output PLS

Lampiran 4 Bukti Konsultasi

ABSTRAK

Rizaldy, Azhar. 2021. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi”

Pembimbing : Setiani, S.E., M.M

Kata Kunci :Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

Dalam proses operasional perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat menunjang suatu perusahaan supaya lebih produktif dan maju untuk mencapai tujuan perusahaan yang salah satu faktornya adalah kepemimpinan. Dalam hal ini mempengaruhi karyawan merupakan hal yang sangat penting karena dapat menunjang meningkatnya kinerja karyawan yang kemudian secara otomatis akan meningkatnya kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan kantor pelayanan pajak Kepanjen Kabupaten Malang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan pendekatan sampling aksidental. Sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang.

ABSTRACT

Rizaldy, Azhar. 2021. *THESIS*. Title: "*The Effect of Transactional Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Moderating Variable*"

Supervisor : Setiani, S.E., M.M

Keyword : *Transactional Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction*

In the company's operational process, there are several factors that can support a company to be more productive and advanced to achieve the company's goals, one of which is leadership. In this case, influencing employees is very important because it can support increasing employee performance which will automatically increase company performance. This study aims to prove the effect of transactional leadership on employee performance through job satisfaction as a moderating variable. This study uses a quantitative research type method.

The population in this study were 100 employees of the Kepanjen tax office, Malang Regency. The sampling technique used a probability sampling technique with an accidental sampling approach. The sample used is 80 employees. Collecting data using questionnaires and interviews. The data analysis used in this research is partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM).

The results showed that transactional leadership has a positive and significant influence on employee performance. Job satisfaction is able to moderate the influence of transactional leadership on employee performance in the tax service office of Malang district.

مستخلص البحث

رزالدي، أزهار. ٢٠٢١. بحث جامعي. العنوان: "أثر رئاسة المعاملات لإجراء الموظف تمر على إرتياح العمل متغيرا إعتدالا".
المشرفة : ستياي الماچستير.
الكلمات الرئيسية: رئاسة المعاملات، إجراء الموظف، إرتياح العمل.

في عملية إنتاج الشركة، هناك عناصر إضافية لتكون الشركة منتجية وحصيلة إلى ما هدف فيها، منها الرئاسة. في هذا الحال، أثر الموظف هو الأشياء الأهمية لأنه يستطيع ان يرغم لإرتفاع إرتياح العمل ثم إرتفاع عمل الشركة أوتوماتيكيا.

المجتمع في هذا البحث ١٠٠ الموظفين من إدارة الخدمة الإتاوة كفانجين مدينة مالانج. تستخدم الطريقة لأخذ النموذج أخذ العينات المحتملة بنهج أخذ العينات العرضي. النموذج الذي يستخدم ٨٠ الموظفين. تستخدم الطريقة لجمع البيانات الإستبيان والمقابلة. يستخدم تحليل البيانات في هذا البحث نمذجة المعادلات الهيكلية المربعة الجزئية.

تدل حصيلة البحث أن رئاسة المعاملات تملك الأثر الواثق والبارز لعمل الموظف. يستطيع إرتياح العمل لإعتدال أثر رئاسة المعاملات لعمل الموظف في إدارة الخدمة الإتاوة كفانجين مدينة مالانج.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam proses operasional perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat menunjang suatu perusahaan supaya menjadi lebih produktif dan maju untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut yang salah satu faktornya adalah tenaga kerja. Dalam hal ini, mencapai tujuan sumber daya manusia memegang peran utama dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan apa pun bentuknya dimana hal itu memberi gambaran bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci utama yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Hal tersebut diperhatikan karena bisa menentukan berhasil atau tidaknya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, salah satunya yaitu melalui kinerja karyawan. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi (Mangkunegara dalam Meithiana 2017: 50).

Faktor yang menunjang perusahaan menjadi maju dan membuat para karyawan nyaman di dalam perusahaan tersebut karena adanya seorang pemimpin yang dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, hal ini dikarenakan supaya karyawan nyaman ketika bekerja dan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan sesuai dari arahan dari pimpinannya. Salah satu faktor penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinannya (Maurice dalam Meithiana 2017 : 53).

Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin dan Ebert dalam Wijono 2018 : 1). Kepemimpinan didasarkan pada sebuah fungsi dari kepribadian yang dapat dilihat dari perilaku yang dinampakkan ketika seorang memimpin kelompok ataupun organisasi (Mullins dalam Wijono 2018 : 1). Menurut Robbins dan Coulter (2010 : 159) gaya kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Dalam penelitian (Madjid & Hidayanto, 2017) dan (Hidajat dan Yuliana, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Oktora dkk., 2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian (Aqmarina dkk., 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Performance atau kinerja pada dasarnya adalah kegiatan yang telah dilakukan dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Menurut Kasmir (2016: 182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku Pekerjaan seseorang selama periode waktu tertentu dapat diukur dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam setiap individu. Menurut Wahab (2012) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu kondisi ekspresi karyawan itu menyenangkan atau tidak menyenangkan pada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Diantaranya berpengaruh positif dan signifikan yang dilakukan oleh (Aqmarina dkk., 2016). Tetapi penelitian yang dilakukan oleh (Can, 2016) Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam menjalankan fungsinya ketika memberikan pelayanan dibidang perpajakan, KPP Pratama Kepanjen menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diharapkan mampu membuat karyawannya termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun nilai – nilai yang menjadi acuan bagi para karyawannya yaitu meliputi profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Restrukturisasi organisasi pada KPP Pratama Kepanjen oleh pimpinannya membawa perubahan pada keberlangsungan operasionalnya. Perubahan itu terlihat dari sikap dan perilaku karyawan ketika melayani Wajib Pajak menjadi lebih baik dari sebelumnya, lebih bertanggung jawab terhadap kepada pekerjaannya, tingkat kedisiplinan lebih tinggi karena dipantau oleh sistem, hubungan antar individu semakin erat serta menjunjung tinggi kode etik pegawai dan juga upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih jelas dan terarah. Peningkatan kinerja karyawan pada KPP Pratama Kepanjen oleh

pimpinannya harus dilakukan dengan organisasi yang baik, hal ini guna menciptakan kepuasan kerja dari para karyawan di semua unit yang ada pada kantor tersebut. Dengan meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan KPP Pratama kepanjen maka secara otomatis akan terjadi peningkatan pula pada kinerja karyawan kantor tersebut untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, ada fenomena menarik yang membuat peneliti yaitu adanya suatu tindakan yang diambil oleh pimpinannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, maka penulis akan membahas serta melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen”.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen ?
2. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas adalah :

1. Mengetahui kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen.
2. Mengetahui kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari peneliti adalah supaya berguna bagi pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang ingin diperoleh peneliti adalah :

1. Penulis

Penelitian diharapkan bisa menambah wawasan pengetahuan ilmu manajemen khususnya bidang konsentrasi sumber daya manusia dan juga sebagai implementasi pembelajaran yang telah diajarkan dari perkuliahan.

2. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa memberi masukan tambahan untuk perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yang akan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

3. Universitas

Peneliti mampu memberikan sumbangan ilmu dan literatur yang ada dalam manajemen sumber daya manusia yang membahas tentang kepemimpinan transaksional pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ini, peneliti mencari dan menggunakannya sebagai pembandingan juga sebagai inovasi dalam penelitiannya, adapun hasil temuan adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Can (2016) Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari. Hasil yang didapat yaitu Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Hal ini berarti bahwa dengan semakin puasny seorang karyawan, belum tentu semakin meningkat kinerjanya dalam pelaksanaan tugas pada Bank Nagari. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak ditentukan oleh kuat lemahnya kepuasan kerja karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan Aqmarina dkk., (2016) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan studi pada karyawan hotel gajahmada graha malang. Diketahui bahwa kepemimpinan transaksional positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Aga (2016) *Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity*. Penelitian ini meneliti hubungan antara kepemimpinan transaksional dan keberhasilan proyek moderasi sebagai peran kejelasan tujuan proyek. Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa kepemimpinan transaksional memiliki positif pengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek. Lebih penting lagi, studi ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran proyek memoderasi hubungan antara imbalan kontinjensi dan keberhasilan proyek.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Madjid & Hidayanto (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta. Menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian ini, membuktikan bahwa secara parsial dan secara simultan, variable Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, moderasi dari Kepuasan Kerja, mampu memperkuat pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Oktora dkk., (2017) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, motivasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Sanjayatama lestari dengan metode survey dan wawancara dengan pendekatan kausal menggunakan skala likert hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Sanjayatama Lestari. Dari perhitungan SPSS 16.0 T hitung yang diperoleh sebesar 3,876 dan T tabel sebesar 1,986. Dengan demikian T hitung > T tabel, sehingga hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) mempunyai hubungan linear dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sanjayatama Lestari.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Wibowo & Suseno (2017) Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada pegawai RSJ Pemerintah Provinsi Jawa tengah. Menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa dengan kepemimpinan yang semakin baik maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Hussain dkk., (2017) *Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior*. Penelitian ini menguji peran kepemimpinan transaksional dalam menciptakan kreativitas organisasi melalui perilaku berbagi pengetahuan antara karyawan dan pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap organisasi. Kreativitas nasional, kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku pengetahuan dan juga pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kreativitas organisasi.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Firmansah dkk., (2018) *The Effect of Transactional Leadership and Organizational Culture to Employee Performance through Motivation of Employment*. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, budaya organisasi dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di Marta Teknik Tunggal Cop. Penelitian ini dilakukan pada Oktober 2017 hingga Februari 2018 dengan jumlah responden 125 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, artinya saat ini gaya kepemimpinan transaksional dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu melalui variabel intervening motivasi kerja.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Hidajat dan Yuliana (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Situasional, Visioner dan Pelayan Dengan Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen et al., (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung *Locus of Control* tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada kantor wali kota Medan.

Kesebelas, penelitian yang dilakukan oleh Mahdi et al., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMK Kabupaten Aceh Utara.

Kedua belas, penelitian yang dilakukan oleh Yanthy et al., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. Penelitian ini memberikan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000 dan gaya kepemimpinan transaksional juga positif dan mempengaruhi kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000 dan disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan hal penting dalam kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000.

Ketiga belas, penelitian yang dilakukan oleh Suprihatin et al., (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja

pegawai; (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai; (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai; (4) Nilai kontribusi variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai berkontribusi sebesar 25,20; variabel lingkungan kerja dengan kinerja pegawai berkontribusi sebesar 32,04%; variabel kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama berkontribusi 36, 12%.

Keempat belas, penelitian yang dilakukan oleh Misnawati (2021) Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Pratama Palu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi berpengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Palu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil
1.	Can (2016) Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari	Penelitian ini mengamati pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap	<i>Path Analisis</i>	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan motivasi kerjanya semakin baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada karyawan menandakan tingkat kepuasannya semakin baik.

		kinerja karyawan	<p>2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam mengerjakan tugasnya maka semakin berkomitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan.</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka semakin berkomitmen karyawan tersebut kepada perusahaan.</p> <p>4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa jika motivasi kerja karyawan meningkat maka kinerjanya juga akan semakin meningkat</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif insignifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak ditentukan oleh kuat lemahnya kepuasan kerja karyawan</p>
--	--	------------------	--

2.	Aqmarina dkk. (2016) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan hotel Gajahmada graha malang)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang)	Analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan <p>Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3.	Aga (2016) <i>Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity</i>	penelitian ini meneliti hubungan antara transaksional kepemimpinan dan keberhasilan proyek dan peran moderasi kejelasan tujuan proyek.	penelitian ini meneliti hubungan antara transaksional kepemimpinan dan keberhasilan proyek dan peran moderasi kejelasan tujuan proyek.	Kepemimpinan transaksional memiliki positif pengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek. Lebih penting lagi, studi ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran proyek memoderasi hubungan antara imbalan kontinjensi dan keberhasilan proyek.
4.	Madjid & Hidayanto (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin	Regresi berganda	Hasil dari penelitian ini adalah secara parsial dan secara simultan, variable Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

	Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta.	kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating pada PT. Prodia Widyahusada cabang Sunter”.		Karyawan. Kemudian, moderasi dari Kepuasan Kerja, mampu memperkuat pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
5.	Oktora dkk., (2017) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, motivasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan pt. Sanjayatama lestari	Dalam penelitian ini tujuannya adalah untuk melakukan pengujian secara sistematis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan hasil analisis, variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Berdasarkan hasil analisis, variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Berdasarkan hasil analisis, variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Berdasarkan hasil analisis, variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6.	Wibowo & Suseno (2017) Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada pegawai RSJ Pemerintah Provinsi Jawa tengah	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Yang lain untuk mengetahui kepuasan kerja adalah pengaruh moderasi dari kepemimpinan, budaya organisasi dan profesionalisme terhadap kinerja karyawan	Korelasi Pearson dan Cronbach Alpha	1. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa dengan kepemimpinan yang semakin baik maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7.	Hussain dkk., (2017) <i>Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior</i>	Penelitian ini menguji peran kepemimpinan transaksional dalam menciptakan kreativitas organisasi melalui perilaku berbagi pengetahuan antara karyawan dan pemimpin	Stata 12	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap organisasi. Kreativitas nasional, kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku pengetahuan dan juga pengetahuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kreativitas organisasi

8.	Firmansah dkk., (2018) <i>The Effect of Transactional Leadership and Organizational Culture to Employee Performance through Motivation of Employment</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, budaya organisasi dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di Marta Teknik Tunggal Cop. Penelitian ini dilakukan pada Oktober 2017 hingga Februari 2018 dengan jumlah responden 125 orang.	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, artinya saat ini gaya kepemimpinan transaksional dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu melalui variabel intervening motivasi kerja.
9.	Hidajat dan Yuliana (2019) <i>Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Situasional, Visioner dan Pelayan Dengan Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional, situasional, visioner dan pelayan terhadap kinerja kerja karyawan.	Analisis regresi linier berganda dengan program IBM SPSS Statistics 19	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan 2. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan 3. kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan 4. kepemimpinan visioner berpengaruh

				positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan
10.	Jufrizen et al., (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Locus Of Control</i> Sebagai Variabel Moderating	Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh <i>Locus Of Control</i> pada pegawai kantor wali kota Medan baik secara langsung maupun tidak langsung.	<i>partial least square – structural equation model (PLS-SEM)</i>	5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung <i>Locus of Control</i> tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada kantor wali kota Medan.
11.	Mahdi et al., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional	Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)	Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja

	Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara	dan transformasional terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.		guru. Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMK Kabupaten Aceh Utara.
12.	Yanthy et al., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja penerapan SJH 23000 pada industri makanan di Tangerang.	SEM (Structural Equation Model)	Penelitian ini memberikan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000 dan gaya kepemimpinan transaksional juga positif dan mempengaruhi kinerja penerapan Sistem Jaminan Halal HAS 23000
13.	Suprihatin et al., (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menelaah seberapa besar pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.	analisis korelasi product moment dengan taraf signifikansi 5% dan analisis regresi ganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai 3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai 4. Nilai kontribusi variabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai.

14.	Misnawati (2021) Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Pratama Palu	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Palu	analisis regresi linear berganda	5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi berpengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Palu.
-----	---	---	----------------------------------	--

Sumber: Data diolah, 2021

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Transaksional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Robbins dan Judge (2015: 261) Gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka untuk diarahkan menuju tujuan yang telah ditetapkan dengan menjelaskan peran dan tugas yang diperlukan.

Maulizar dkk (2012) Kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan, yaitu, jika bawahan dapat memenuhi harapan pemimpin (seperti kinerja karyawan yang tinggi), pemimpin akan memberikan hadiah atau hadiah tertentu (seperti bonus) kepada bawahan mereka. Di sisi lain, bawahan berusaha untuk memenuhi harapan para pemimpin dan menghindari sanksi atau hukuman.

Pradana dan Fuadati (2016) Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang perlu memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya harus memberikan umpan balik yang konstruktif agar bawahan tetap bertugas. Kepemimpinan transaksional dapat mencakup nilai-nilai, tetapi nilai-nilai ini sangat penting untuk proses pertukaran, seperti kejujuran, akuntabilitas, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasinya, pemimpin harus memperhitungkan konsep diri dan *self esteem* bawahannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah yang memerlukan informasi tentang yang dibutuhkan karyawan untuk membimbing dan memotivasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini akan memberikan suatu hadiah apabila karyawan mencapai target tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass (*dalam* luthan, 2006) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan *kontingen* (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut data diuraikan sebagai berikut:

1. 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 keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2. Manajemen berdasarkan eksepsi

- a. 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 mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan
- b. 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 prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal

dalam melaksanakan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu.

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Pradana dan Fuadati (2016) terdapat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan transaksional, yaitu:

1. Imbalan kontinjensi, yaitu mengontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan, serta imbalan yang dijanjikan bagi bawahan karena kinerja yang baik.
2. *Management By Exception (MBE) active* atau pengecualian aktif, yaitu pemimpin secara aktif merancang perangkat yang memantau penyimpangan dari norma, kesalahan dan kerusakan yang ditunjukkan oleh karyawan, yang kemudian akan diperbaiki.
3. *Management By Exception (MBE) pasive* atau pengecualian pasif, yaitu pemimpin secara pasif menunggu adanya penyimpangan, kesalahan dan kerusakan muncul pertama kali dan kemudian mengambil tindakan korektif.
4. *Laissez-faire* atau kendali bebas, yaitu pemimpin yang secara keseluruhan memberi karyawan atau kelompok mereka kebebasan untuk membuat keputusan dan melakukan pekerjaan yang menurut karyawan mereka paling tepat dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

2.2.1.3 Kepemimpinan Transaksional Dalam Islam

Allah SWT menciptakan manusia dimuka bumi ini tidak lain dan tidak bukan adalah ditunjuk sebagai khalifah atau pemimpin. menjadi pemimpin bagi dalam suatu kelompok atau bahkan bagi dirinya sendiri. Maka manusia sepatutnya

bersyukur karena Allah SWT telah memberikan sebuah nikmat dan anugerah yang luar biasa ini. Allah SWT berfirman (QS Al-Baqarah : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dari ayat di atas menunjukkan bahwa Allah SWT memberikan mandatnya untuk mengemban amanah sebagai pemimpin di muka bumi. Selanjutnya Allah SWT berfirman (QS Al Maidah : 8)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ آَعِدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid (Imam Masjidil Haram) menafsirkan ayat di atas bahwa kemudian Allah menyeru hamba-hamba-Nya yang beriman supaya mereka bersungguh-sungguh dalam menegakkan kebenaran untuk Allah dengan penuh keikhlasan dan mengharapkan keridhaan-Nya, bukan untuk kepentingan diri sendiri maupun orang lain. Dan Allah memerintahkan mereka untuk bersikap adil saat menyampaikan kesaksian dengan tidak berbuat zalim. Dan menyeru mereka agar kebencian terhadap suatu kaum tidak membawa mereka untuk meninggalkan sifat adil, karena bersikap adil dalam keadaan suka

maupun benci merupakan asas kebenaran dan jalan menuju ketakwaan. Kemudian Allah menegaskan perintah-Nya untuk bertakwa dalam segala urusan dengan menyatakan bahwa Dia Maha Mengetahui dan Meliputi segala urusan yang tersembunyi.

Rasulullah SAW bersabda :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Ibnu Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (HR Bukhari Muslim)

Hadits di atas menjelaskan bahwa menurut Hidayat dan Wijaya (2017:274) etika pokok dalam sebuah kepemimpinan adalah tanggung jawab.

Kepemimpinan harus berlandaskan alquran dan alhadits.

Maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus berbuat adil terhadap karyawannya dan tidak diperbolehkan menzalimi karyawan untuk mendapatkan keridhaan Allah SWT. Berbuat adil dan tidak dzalim dalam hal ini adalah ketika kinerja karyawan melampaui target maka pemimpin harus memberikan hadiah atau timbal balik yang sesuai, dan pemimpin dilarang

merendahkan karyawan yang tidak melampaui target dan senantiasa memberikan motivasi dan masukkan agar lebih bekerja dengan giat.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengetian Kinerja Karyawan

Kasmir (2016: 182) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku pekerjaan seseorang selama periode waktu tertentu dapat diukur dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Mangkunegara (2013) *Performance* atau kinerja pada dasarnya adalah kegiatan yang telah dilakukan dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi secara sah dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sinambela dkk (2012: 5) Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu. Efisiensi karyawan sangat diperlukan, karena berkat efisiensi ini akan diketahui seberapa baik karyawan dapat melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Oleh sebab itu, kriteria yang jelas dan terukur diperlukan sebagai tolok ukur.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kualitas dan kuantitas dengan keterampilan tertentu.

2.2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kuswadi dalam Simbolon dan Nuridin (2017: 7) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

1. Kepuasan karyawan, kepuasan karyawan adalah salah satu faktor terpenting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan karyawan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasakan kepuasan di tempat kerja, tentu saja dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan semua kemampuan yang ia miliki untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian kinerja dan hasil kerja karyawan meningkat secara maksimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan di tempat kerja, tentu saja dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan semua kemampuan yang dia miliki untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian kinerja dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara maksimal.
2. Kemampuan karyawan, kinerja individu karyawan dipengaruhi oleh kemampuan karyawan itu sendiri. Karyawan dengan keterampilan teknis dan operasional yang tinggi untuk suatu tugas akan meningkatkan moral mereka. Seorang karyawan merasa termotivasi dan memiliki kinerja yang baik, jika ia memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang tugas dan tanggung jawabnya.
3. Kepemimpinan, dalam kehidupan organisasi dan perusahaan, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Bagus tidaknya kepemimpinan akan menentukan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang berkualitas adalah sumber motivasi, antusiasme, dan disiplin dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.
4. Motivasi, keberhasilan manajemen perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan yang terkait dengan penggunaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, manajer harus memiliki teknik untuk mempertahankan dan memelihara produktivitas karyawan, salah satunya adalah memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal.

5. Lingkungan kerja, menciptakan lingkungan kerja baik fisik dan non-fisik yang menguntungkan adalah faktor yang memiliki dampak besar pada peningkatan kepuasan karyawan dengan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat mengurangi produktivitas dan pada akhirnya mengurangi motivasi karyawan.

2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Jatilaksono dan Indartono (2016), ada beberapa indikator mengenai kinerja karyawan yaitu:

1. Kuantitas kerja, yaitu standar yang cara pelaksanaannya dengan membandingkan jumlah volume pekerjaan yang harus dikerjakan dengan kemampuan sebenarnya yang dimiliki.
2. Kualitas kerja, yang merupakan standar yang lebih menekankan pada mutu pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan volume kerja.
3. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang penyesuaiannya diselaraskan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.
4. Efektifitas, yaitu sejauh mana karyawan dapat bekerja dan memberikan peran yang besar kepada perusahaan.

5. Kerjasama, yaitu hubungan antara semua karyawan dengan para pimpinan perusahaan. Karena partisipasi semua pihak untuk mencapai tujuan yang ditentukan akan berpengaruh pada pencapaian perusahaan.

2.2.2.4 Kinerja Karyawan Dalam Islam

Nurdiana (2012: 196) Dalam Islam, umat muslim didorong untuk melakukan hal-hal terbaik, yang terbaik tidak hanya untuknya, tetapi juga untuk orang lain. Karena hal itu menjadi ukuran pribadi yang sangat bermanfaat. Allah SWT berfirman (QS At-Taubah: 105) :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

(Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum (bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada yang mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan) lalu dia akan membalasnya kepada kalian (Tafsir Jalalain).

Allah juga berfirman (QS Al-Qashash: 77) :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ
اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Kesimpulan dari ayat ayat di atas adalah Allah SWT menyatakan bahwa segala apa yang dikerjakan oleh hambanya tentu ia akan mendapatkan balasannya. Manusia di dalam menjalankan suatu pekerjaan tidak diperbolehkan untuk berbuat curang karena Allah SWT maha mengetahui segala sesuatu, Allah SWT menyuruh kepada umat manusia untuk tidak hanya berdo'a saja namun juga harus ikhtiar atau berusaha untuk mencari kebahagiaan di dunia. Karena semua itu harus seimbang antara duniawi dan akhirat. Tasmara (2003:25) Makna bekerja bagi umat Islam adalah upaya serius untuk mewujudkan diri sendiri atau menunjukkan diri sebagai hamba Allah SWT dengan mengerahkan semua aset, pikiran dan gagasan serta menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat terbaik (khairul ummah), Dengan kata lain, manusia hanya dapat dimanusiakan dirinya sendiri melalui pekerjaan.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian kepuasan Kerja

Menurut Wahab (2012) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu kondisi ekspresi karyawan itu menyenangkan atau tidak menyenangkan pada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Titisari (2014 : 18) kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan atau sikap terhadap pekerjaan, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan rasa puas dengan pekerjaan itu sendiri. Robbins dan Judge

(2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu perasaan positif dari apa yang dikerjakannya dari hasil yang telah dievaluasi.

Maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap dan ungkapan perasaan terhadap kondisi menyenangkan atau tidak menyenangkan pada pekerjaannya.

2.2.3.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Luthans dalam (Can, 2016) menjelaskan bahwa ada lima aspek yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI), yaitu:

1. pekerjaan itu sendiri (berkaitan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan)
2. Kualitas supervisi (hubungannya dengan bantuan teknis dan dukungan secara sosial)
3. Interaksi dengan rekan kerja (berhubungan dengan harmoni sosial dan respek sesama pekerja)
4. Upah/gaji (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan)

2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014: 203) sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja karyawan banyak mempengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan transaksional mengakibatkan kepuasan kerja karyawan tinggi.

2.2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans dalam (Can, 2016) ada beberapa indikator kepuasan kerja, antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kerumitan pekerjaan yang dilakukan menyenangkan dan bermanfaat dan merupakan tantangan bagi karyawan.
2. Gaji/pendapatan, sejumlah upah yang diterima yaitu hal ini dipandang sebagai sesuatu yang dianggap tepat dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan dalam bentuk uang secara teratur atau dengan jangka waktu tetap, misalnya satu bulan sekali.
3. Kesempatan promosi, proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dalam hierarki otoritas dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberi kesempatan atau peluang untuk dipromosikan organisasi.

4. Pengawasan, yaitu interaksi antar setiap karyawan langsung dengan atasan.
5. Rekan kerja adalah teman sesama pekerja dalam organisasi dan interaksinya yang bersifat *teamwork* dalam pekerjaan.

2.2.3.4 Kepuasan Kerja Dalam Islam

Tingkat kepuasan kerja sebenarnya relatif karena ini lebih ke sudut pandang dari karyawan itu sendiri. Sementara itu Allah tidak akan meridhainya, kecuali jika dia melaksanakan pekerjaan secara sempurna dan profesional. Hal inilah yang diajarkan Nabi SAW kepada orang-orang mu'min: "Allah sangat mencintai seseorang melakukan sesuatu perbuatan dan melakukannya secara professional", baik pekerjaan dunia ataupun pekerjaan akhirat (Qardhawi, 2004 dalam Hidayat 2008). Kepuasan kerja dalam Islam yang berdasarkan ridha juga dapat kita simak dalam firman Allah, Qur'an Surat At-Taubah ayat 59

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ۗ
وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka).

Jika mereka sungguh-sungguh rida dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya) berupa ganimah dan hal-hal yang sejenis dengannya (lalu mereka mengatakan, "Cukuplah bagi kami) yakni telah mencukupi kami (Allah, Dia akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya dan demikian pula Rasul-Nya) ganimah yang lainnya yang dapat mencukupi kami (sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah.") semoga Dia memberikan

kecukupan kepada kami. Jawab daripada lafal lau ialah lakaana khairan lahum (tentulah yang demikian itu lebih baik dari mereka) (Tafsir Jalalain).

Dalam islam ayat tentang kepuasan yaitu Allah SWT berfirman (QS Al-Mujadilah:11) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَاَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat alquran diatas menunjukkan bahwa dalam mendapatkan kepuasan kerja, maka sebagai pekerja harus lapang dada atau sabar dalam apapun yang dikerjakannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja

Karyawan

Pradana dan Fuadati (2016) Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang perlu memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya harus memberikan umpan balik yang konstruktif agar bawahan tetap bertugas. Kepemimpinan transaksional dapat mencakup nilai-nilai, tetapi nilai-nilai ini sangat penting untuk proses pertukaran, seperti kejujuran, akuntabilitas, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasinya, pemimpin harus memperhitungkan konsep diri dan *self esteem* bawahannya. Kepemimpinan transaksional memiliki peran yang penting dalam perusahaan. Dari penelitian terdahulu (Antasurya, 2013), (Oktora dkk., 2017) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

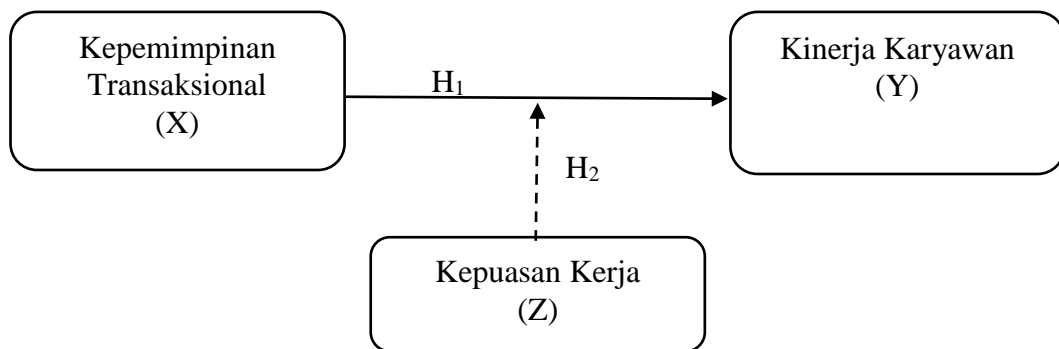
Menurut Wibowo dan Suseno (2017) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan Madjid dan Hidayanto (2017), Mulyanto dan Widawati (2011) dengan hasil penelitian bahwa moderasi dari Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka konseptual

2.4.1 Model Hipotesis

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, maka peneliti bertujuan untuk membuat kerangka pemikiran penelitian guna mempermudah analisis dalam penelitian pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Model Hipotesis

2.4.2 Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis di atas, dapat dirumuskan model penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Untuk menciptakan kinerja yang baik dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengatasi masalah dan memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawannya, hal ini dikarenakan supaya karyawan nyaman ketika bekerja dan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan sesuai dari arahan dari pimpinannya. Salah satu faktor penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinannya (Maurice dalam Meithiana 2017 : 53).

Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin dan Ebert dalam Wijono 2018 : 1)

Menurut Robbins dan Coulter (2010 : 159) gaya kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Dalam penelitian Madjid & Hidayanto (2017), Hidajat dan Yuliana (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktora dkk., (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis:

H₁ : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Kepuasan kerja sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam setiap individu. Menurut Wahab (2012) Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu kondisi ekspresi karyawan itu menyenangkan atau tidak

menyenangkan pada pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka.

Menurut Wibowo dan Suseno (2017) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan Madjid dan Hijayanto (2017), Mulyanto dan Widawati (2011) dengan hasil penelitian bahwa moderasi dari kepuasan kerja memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti merumuskan hipotesis:

H₂ : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh terhadap hubungan kepemimpinan tansaksional dengan kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada variabel teoritis dengan data angka dan dianalisis. Alat pengukuran ini berupa kuisioner, yaitu kuisioner yang didapat dari karyawan berupa jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditentukan, maka jenis penelitian yang digunakan peneliti menggunakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Supriyanto dan Machfudz (2010: 287) Penelitian eksplanatori adalah penelitian untuk menguji variabel yang akan dihipotesiskan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen Jl. Raya Kepanjen Pakisaji, Jatirejoyoso, Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Supriyanto dan Maharani (2013: 35) Populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari objek atau juga subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini, populasi karyawan pada KPP Pratama Kepanjen 100 karyawan.

3.3.2 Sampel

Supriyanto dan Maharani (2013: 35) Sampel yaitu merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi itu sendiri. Peneliti mengambil sampel sebanyak 80 orang.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sekaran dalam Supriyanto (2013: 35) menyatakan yaitu pengambilan sampel (*sampling*) merupakan proses memilih sejumlah elemen seperlunya dari populasi sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya membuat kita dapat meregeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Probability Sampling*. *Probability Sampling* jenis sampel ini dipilih secara acak. Menurut Sugiyono (2016) *Probability Sampling* adalah teknik untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan kata lain cara pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk diambil kepada setiap elemen populasi. Cara yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* (Sampel Random Sederhana), yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut. Agar sampel yang diambil dapat dikatakan *representative* maka dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Supriyanto dan Maharani, 2013: 38) dimana :

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan :

n : Ukuran Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Presisi

Jumlah karyawan pada KPP Pratama Kepanjen berjumlah sekitar 100 orang dan akan diambil sampel untuk melakukan penelitian. Batas ketelitian yang diinginkan yaitu 5%. Dengan menggunakan metode slovin untuk menentukan sampel, yaitu :

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

$$n = \frac{100}{100 \cdot (0.05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{100}{100 \cdot (0.0025) + 1}$$

$$n = \frac{100}{1.25}$$

$$n = 80$$

Dari hasil perhitungan pengambilan sampel menurut metode slovin, peneliti akan mengambil sampel yang dibutuhkan sejumlah 80 orang.

3.4 Data dan Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Sumarsono (2004: 69) Data primer adalah data utama yang diambil langsung dari pengumpulan data di lapangan oleh peneliti pada objek risetnya.

Data tersebut diperoleh dari survey dan penyebaran kuisioner kepada pada responden, yaitu pada karyawan KPP Pratama Kepanjen.

3.4.2 Data Sekunder

Sumarsono (2004: 69) Data sekunder adalah data perolehannya secara tidak langsung dari objek yang diteliti, seperti data pada perusahaan baik yang sudah diolah maupun belum diolah, dokumen dan catatan karyawan yang dimiliki oleh internal perusahaan. Data tersebut diperoleh melalui sebuah perantara dan dengan mengakses profil perusahaannya.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2016:199) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yaitu dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Kemudian wawancara, Sugiyono (2016:194) adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dan menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian dari penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut :

1. Variabel Dependen yaitu variabel yang tercakup dalam hipotesis yang nilainya ditentukan oleh variabel lainnya. Adapun variabel dependen ini yaitu kinerja karyawan (Y)

2. Variabel Independen yaitu variabel bebas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh. Adapun variabel independen ini yaitu kepemimpinan transaksional (X)
3. Variabel Moderasi, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terpengaruh. Adapun variabel moderasi ini yaitu kepuasan kerja (Z)

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transaksional (X)	Imbalan kontijensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imbalan yang menjanjikan bagi karyawan 2. Kontrak imbalan atas upaya yang dilakukan pimpinan dengan karyawan 3. Mengakui prestasi / capaian yang diperoleh 	Pradana dan Fuadati (2016)
	<i>Management By Exception (MBE) Active</i> atau pengecualian aktif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan secara aktif merancang perangkat untuk memantau penyimpangan, kesalahan 2. Pimpinan secara aktif mengambil tindakan korektif setelah adanya suatu tindakan 3. Melakukan tindakan korektif ketika terjadi kesalahan sebelum mencapai target 	
	<i>Management By Exception (MBE) Pasive</i> atau pengecualian pasif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan secara pasif menunggu adanya penyimpangan, kesalahan 2. Dilakukannya intervensi apabila jika 	

		standar tidak dipenuhi	
	<i>Laissez-faire</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan memberi kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan 2. Partisipasi minimal dari pimpinan 	
Kinerja karyawan (Y)	Kuantitas kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar pekerjaan yang dikerjakan 2. Pencapaian target 	Jatilaksono dan Indartono (2016)
	Kualitas kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutu yang dihasilkan pekerja 2. Ketelitian ketika bekerja 	
	Pemanfaatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan masa waktu kerja 2. Penyesuaian dengan kebijakan perusahaan 	
	Efektifitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sejauh mana karyawan dapat bekerja 2. Peran atau kontribusi karyawan 	
	Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan pimpinan dengan karyawan 2. Hubungan antar sesama pekerja 	
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan Itu Sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. karakteristik pekerjaan 2. kerumitan pekerjaan 3. tantangan pekerjaan 	Luthans (2006)
	Pendapatan/Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah yang diterima 2. Keteraturan penerimaan gaji 3. Tunjangan 	
	Kesempatan Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan jabatan 2. Tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya 	
	Rekan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interaksi antar sesama pekerja 2. Saling <i>support</i> antar pekerja 	

Sumber : data diolah, 2021

3.7 Skala Pengukuran

Sekarang dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 41) Skala adalah suatu mekanisme atau instrumen untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Skala pengukuran yaitu serangkaian aturan yang dibutuhkan guna mengkuantitatifkan data dari pengukuran variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu :

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Cukup setuju	= 3
Tidak setuju	= 2
Sangat tidak setuju	= 1

3.8 Analisa Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (Supriyanto & Maharani, 2013:61). Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan *partial least square* (PLS) software yaitu smart PLS 3.0. Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah analisis *partial linear square* (PLS) yang merupakan statistika multivariat dengan melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. *Partial linear square* (PLS) adalah salah satu metoda statistika pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda komplanasi yang bermasalah terkait data

spesifik, seperti ukuran sampel penelitian kecil, terdapat data yang hilang (nilai yang hilang) dan multikolinearitas (Abdillah & Hartono, 2015: 161).

Adapun metode analisis *partial linear square* (PLS) digunakan untuk analisis persamaan struktural berdasarkan varian yang digunakan bersama dengan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (uji hipotesis dengan model prediksi) (Abdillah & Hartono, 2015: 164). Berikut adalah keunggulan-keunggulan dari *partial linear square* (PLS) menurut Abdillah & Hartono (2015: 165):

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
2. Mampu mendukung multikolearitas antar variabel independen
3. Hasi tetap kokoh meskipun terdapat data yang tidak normal atau hilang
4. Menghasilkan variabel laten independen penuh berdasarkan lintas produk yang memerlukan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
6. Dapat digunakan pada sampel kecil

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015:189) terdapat langkah Langkah menggunakan PLS antara lain adalah:

1. Merancang model *structural* atau *inner model* dan *outer model*.
2. Menggambarkan diagram jalur.
3. Menentukan blok yang akan dibangun dengan indikator.
4. Mengestimasi setiap variabel laten.

5. Memperbaharui *inner relation* kemudian memperbaharui *outer relation*.
6. Mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.
7. Pengujian hipotesis dengan interpretasi model.

3.8.1 Pengujian model pengukuran (*assessment of the measurement model*)

Dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan menggunakan data utama secara keseluruhan. *assessment of the measurement model* disebut juga dengan uji *outer model* yang pada prinsipnya menguji indikator terhadap variabel laten atau mengukur seberapa jauh indikator (item) dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator yang dipakai adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reability*.

a. Convergent validity

Mengukur tingkat ketepatan dari item atau sekumpulan item dalam variabel terhadap apa yang ingin diukur. Indikator validitas ini diukur dengan nilai *factor loading* (FL), jika nilai FL lebih besar dari 0,7 maka item yang diukur tersebut dianggap valid. *Convergent Validity* dapat juga diukur dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). AVE mengukur seberapa besar item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel *converge* (bersatu atau berkorelasi) dibandingkan dengan item-item untuk mengukur variabel lain dalam suatu model.

b. Discriminant Validity

Mengukur seberapa besar item-item yang mengukur suatu variabel berbeda dengan item-item yang dipakai untuk mengukur variabel lain serta mengukur apakah item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel

secara tidak sengaja mengukur variabel lain yang tidak dituju untuk diukur. Kriteria yang dipakai untuk mengukur *discriminant validity* adalah nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap variabel dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Menurut Liu dan Li (2011) dalam (Indrawati et al., 2017:70), suatu indikator dikatakan valid jika indikator suatu konstruk memiliki nilai korelasi terhadap konstraknya lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lain. (Gepen and Straub, 2005 dalam Indrawati et al., 2017:70) menjelaskan bahwa indikator dari *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE apabila nilai akar (*square root*) dari AVE setiap variabel lebih besar dari pada korelasi antara dua variabel yang ada dalam model maka variabel tersebut telah memiliki *discriminat validity*.

c. *Reliability*

Dalam hal ini adalah *internal consistancy reliability* yaitu mengukur seberapa besar variabel indikator meningkat pada saat variabel laten meningkat. Kriteria yang paling terkenal dipakai untuk mengukur internal *consistency* adalah *Cronbach's Alpha* (CA), alternatif lain selain CA yang bisa dipakai adalah *Composite Reliability* (CR). Nilai CA dan CR yang direkomendasikan sebagai tolak ukur adalah 0,7 untuk *exploratory research* dan di atas 0,8 untuk penelitian yang lebih advance (mutakhir).

3.8.2 Pengujian model struktural (*Assessment of the Structural Model*)

Disebut juga sebagai pengukuran *inner model*. Pada prinsipnya pengukuran model struktural ini adalah menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan

variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *path* untuk melihat apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak dilihat dari nilai *t* dari nilai *path* (nilai *t* diperoleh dengan melakukan proses *bootstrapping*). Selain dari nilai *path* juga bisa dilihat dari persentasi varian yang dijelaskan yaitu R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapat pengaruh dari variabel laten independent.

Tabel 3.2
Kriteria Output PLS

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Outer model</i> (uji indikator)	<i>Convergent validity</i>	Nilai <i>factor loading</i> 0,7 atau 0,50-0,60 (untuk <i>exploratory research</i>) <i>average variance extracted</i> (AVE) nilai AVE harus di atas 0,50
	<i>Discriminant validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain
	<i>Reability</i>	Nilai CA dan CR yang baik memiliki nilai > 0,70 untuk penelitian yang lebih <i>advanced</i> CA dan CR > 0,80
<i>Inner nodel</i> (uji hipotesis)	R^2 untuk variabel laten endogen	Hasil R^2 sebesar 0,67 (baik), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah)
	Koefisien parameter dan <i>t</i> -statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

Sumber: (Indrawati, Ph.D. dkk, 2017)

3.9 Uji Moderasi

Mengacu pada Baron dan Kenney (1986) sebagaimana dikutip Hartono dan Abdillah (2014), pengujian efek dari variabel pemoderasi hanya dapat dilakukan jika efek utama variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi, maka pengujian efek moderasi tidak perlu dilanjutkan karena biasanya hasilnya pasti tidak signifikan. Uji moderasi dilakukan melalui bantuan aplikasi *SmartPLS* dengan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *p value* yang ada di *path coefficient*, apabila nilai *p value* pada efek moderasi <0.5 maka variabel moderasi mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai *p value* pada efek moderasi >0.5 maka variabel moderasi tidak mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kepanjen

Pajak merupakan sumber pendapatan Negara terbesar bagi Indonesia sehingga Negara memerlukan sistem manajemen pengolahan yang baik. Sistem manajemen perpajakan di Indonesia dikelola oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam pelaksanaannya membentuk DJP (Direktorat Jenderal Pajak) dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DJP, maka dibentuk beberapa Kantor Wilayah (Kanwil) yang tersebar diseluruh Indonesia serta agar pelaksanaan sistem perpajakan lebih efektif dan terkontrol, kemudian dibentuklah Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama). KPP Pratama adalah jenis KPP yang sebagaimana terdapat pada peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.01/2006. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.01/2006 berisi tentang Organisasi dan Tata Kerja Industri Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, pada akhir tahun 2007.

KPP Pratama merupakan Kantor Pelayanan Pajak yang tidak termasuk dalam KPP WP Besar dan KPP Madya. KPP Pratama dibagi menjadi dua jenis yaitu KPP Pratama Induk dan KPP Pratama Pecahan. KPP Pratama merupakan tempat masyarakat untuk bertanya tentang informasi pajak sekaligus tempat masyarakat menyerahkan berkas-berkas pembayaran pajak. Oleh karena itu KPP Pratama mempunyai peranan sebagai media interaksi langsung antara masyarakat dengan pajak. KPP Pratama adalah penggabungan antara Kantor Pelayanan Pajak

(melayani pajak penghasilan (PPh), pajak pertambahan nilai (ppn), pajak penjualan atas barang mewah (PPnBM)), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (melayani PBB), Kantor Pemeriksaan Pajak (melayani pemeriksaan perpajakan). KPP Pratama Kepanjen sendiri beroperasi secara independen sejak Juli 2009 yang merupakan kantor gabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Malang, KPP dan kemudian sejak 4 Desember 2007 dilebur menjadikan KPP Pratama Kepanjen hingga sekarang ini.

4.1.2 Fungsi Kantor Pelayanan Pajak Pratama ialah :

1. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, penggalian potensi pajak serta ekstensifikasi perpajakan. Melakukan tata usaha perpajakannya itu dengan penatausahaan serta pengecekan Surat Pemberitahuan (SPT) dan berkas Wajib Pajak (WP).
2. Melakukan urusan penerimaan, penatausahaan dan pengecekan surat pemberitahuan.
3. Melakukan verifikasi lapangan, verifikasi kantor dan penerapan sanksi perpajakan.
4. Melakukan urusan Tata Usaha dan Rumah Tangga Kantor Pelayanan Pajak Pratama.

Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen terdiri dari 21 Kecamatan dari 33 Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Malang, antara lain:

1. Kecamatan Pakisaji
2. Kecamatan Pagak
3. Kecamatan Ngajum

4. Kecamatan Donomulyo
5. Kecamatan Bantur
6. Kecamatan Ampelgading
7. Kecamatan Bululawang
8. Kecamatan Dampit
9. Kecamatan Gedangan
10. Kecamatan Gondanglegi
11. Kecamatan Kalipare
12. Kecamatan Kepanjen
13. Kecamatan Kromengan
14. Kecamatan Pagelaran
15. Kecamatan Sumbermanjing
16. Kecamatan Sumberpucung
17. Kecamatan Wagir
18. Kecamatan Wajak
19. Kecamatan Wonosari
20. Kecamatan Tirtoyudo
21. Kecamatan Turen

Adapun nilai-nilai yang dimiliki oleh KPP Pratama adalah sebagai berikut :

a. Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta berpegang teguh pada kode etik dan prinsip-prinsip moral. Yang dimaksud adalah :

1. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya
2. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela

b. Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi seperti :

1. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang jelas
2. Bekerja dengan hati

c. Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis pada setiap pemangku kepentingan, seperti:

1. Memiliki angka baik, saling percaya dan menghormati
2. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik

d. Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman, seperti :

1. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
2. Bersikap proaktif dan cepat tanggap

e. Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya terbaik di segala bidang untuk menjadi dan menjadikan yang terbaik, seperti :

1. Melakukan perbaikan terus menerus
2. Mengembangkan inovasi dan kreativitas Tujuan dari Direktorat Jenderal

Pajak

4.1.3 Tujuan dari KPP Pratama Kepanjen

1. Peningkatan pelayanan perpajakan
2. Meningkatkan kepatuhan WP melalui pengawasan dan penegakan hukum
3. Peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui reformasi dan modernisasi
4. Peningkatan profesionalisme dan integritas sumber daya manusia

4.1.4 Visi dan Misi DJP

Visi : Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan".

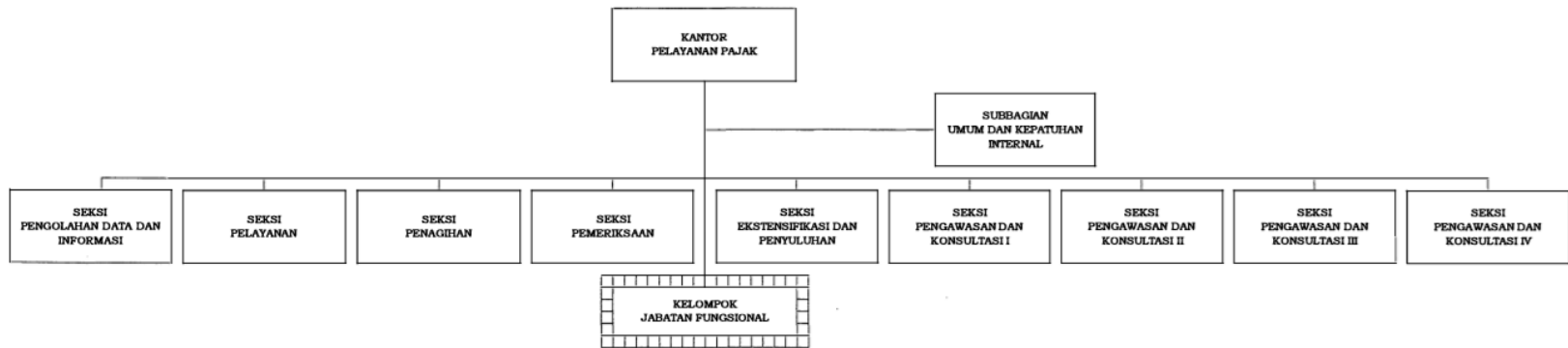
Misi :

1. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandardisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
3. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

4.1.5 Struktur Organisasi

Pada dasarnya struktur pada setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di seluruh Indonesia adalah sama, yaitu berbentuk garis dan staff. Demikian juga dengan KPP Pratama Kepanjen, dimana garis instruktif mengalir dari kepala kantor ke kepala seksi dan kemudian diteruskan para pelaksana. Dan untuk lebih jelasnya penulis menyertakan struktur organisasi KPP Pratama, beserta penjelasan tugas pokok serta tanggung jawab dari masing-masing bagian yang dimaksud

BAGAN ORGANISASI
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA



Sumber : Pajak.go.id

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada penelitian ini menggunakan bantuan google form untuk memperoleh data yang disebar melalui media sosial dalam kurun waktu (29 April sampai 20 Mei 2021) dengan sasaran karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Malang sebagai target responden dengan hasil sebagai berikut:

1. Responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	44	55%
Perempuan	36	45%
Total	80	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki sebanyak 44 responden dan perempuan sebanyak 36 responden. Jika dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa karyawan kantor pelayanan pajak Kabupaten Malang yang berjenis laki-laki lebih banyak dibanding karyawan yang berjenis perempuan.

2. Responden berdasarkan pendidikan

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentase
SMA/SMK Sederajat	6	7,5%
Diploma	37	46,3%
Sarjana (S-1)	33	41,3%
Magister (S-2)	4	5%
Total	80	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 responden dalam penelitian ini responden memiliki tingkat Pendidikan SMA/SMK Sederajat sebanyak 6 responden, tingkat Pendidikan Diploma sebanyak 37 responden, tingkat Pendidikan Sarjana sebanyak 37 responden atau, tingkat Pendidikan Magister sebanyak 4 responden atau. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini adalah dengan tingkat Pendidikan Diploma.

3. Responden berdasarkan usia

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
21-30 Tahun	20	25%
31-40 Tahun	37	46%
>40 Tahun	23	29%
Total	80	100%

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 responden dalam penelitian ini usia antara 31-40 tahun paling mendominasi diantara yang lain yaitu dengan 37 responden atau 46%.

4.3 Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif variabel digunakan untuk mengetahui nilai minimum, maksimum, mean, median dan standard deviasi dari variabel yang digunakan dalam penelitian. Sebelum dilakukan perhitungan, maka harus ditentukan terlebih dahulu kategori penilaian rendah dan tinggi terhadap tanggapan responden.

Tabel 4.4
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1.	1.00 – 1.80	Sangat tidak setuju / Sangat rendah
2.	1.81 – 2.60	Tidak setuju / Rendah

3.	2.61 – 3.40	Ragu-ragu / Cukup tinggi
4.	3.41 – 4.20	Setuju / Tinggi
5.	4.21 – 5.00	Sangat Setuju / Sangat Tinggi

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2017)

Setelah kategori penilaian rendah dan tinggi terhadap tanggapan responden ditentukan kemudian hasil analisis deskriptif variabel penelitian dapat ditunjukkan sebagai berikut:

4.3.1 Kepemimpinan Transaksional (X)

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Variabel	Item	N	Persentase Jawaban					Mean	
			STS	TS	N	S	SS	Item	Variabel
Kepemimpinan Transaksional (KT)	KT1	80	0%	2%	28%	37%	12%	3.75	3.36
	KT2	80	0%	11%	26%	24%	17%	3.60	
	KT3	80	12%	35%	11%	12%	8%	2.60	
	KT4	80	0%	6%	16%	31%	26%	3.98	
	KT5	80	1%	10%	24%	20%	24%	3.71	
	KT6	80	2%	15%	32%	14%	15%	3.31	
	KT7	80	2%	14%	26%	21%	15%	3.41	
	KT8	80	6%	12%	33%	16%	10%	3.16	
	KT9	80	11%	12%	27%	15%	13%	3.09	
	KT10	80	12%	11%	31%	9%	14%	3.01	

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transaksional memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.36 dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata tanggapan responden menilai ragu-ragu terhadap variabel kepemimpinan

transaksional. Nilai rata-rata *point* kuesioner tertinggi didapat dari KT4 sebesar 3.98 dan nilai rata-rata *point* kuesioner terendah didapat dari KT3 sebesar 2.60

4.3.2 Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Item	N	Persentase Jawaban					Mean	
			STS	TS	N	S	SS	Item	Variabel
Kinerja Karyawan (K)	K1	80	2%	9%	28%	23%	16%	3.53	3.26
	K2	80	0%	3%	31%	27%	17%	3.73	
	K3	80	0%	1%	31%	37%	10%	3.71	
	K4	80	0%	13%	26%	23%	16%	3.54	
	K5	80	13%	36%	13%	10%	6%	2.49	
	K6	80	3%	16%	33%	18%	8%	3.15	
	K7	80	0%	12%	31%	18%	17%	3.50	
	K8	80	4%	14%	36%	15%	9%	3.15	
	K9	80	10%	10%	28%	21%	9%	3.11	
	K10	80	14%	17%	34%	2%	10%	2.70	

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.26 dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata tanggapan responden menilai ragu-ragu terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai rata-rata *point* kuesioner tertinggi didapat dari K2 sebesar 3.73 dan nilai rata-rata *point* kuesioner terendah didapat dari K5 sebesar 2.49

4.3.3 Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item	N	Persentase Jawaban					Mean	
			STS	TS	N	S	SS	Item	Variabel
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	80	0%	2%	8%	24%	48%	4.41	4.29
	KK2	80	0%	0%	9%	30%	40%	4.39	
	KK3	80	0%	4%	8%	32%	36%	4.25	
	KK4	80	0%	4%	11%	20%	42%	4.27	
	KK5	80	0%	0%	7%	21%	52%	4.56	
	KK6	80	4%	6%	17%	25%	26%	3.79	
	KK7	80	0%	0%	10%	26%	42%	4.39	
	KK8	80	0%	5%	13%	34%	26%	4.01	
	KK9	80	0%	0%	1%	32%	46%	4.56	
	KK10	80	0%	0%	8%	39%	32%	4.30	

Sumber: Data diolah, 2021

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4.29 dapat diinterpretasikan bahwa rata-rata tanggapan responden menilai sangat setuju terhadap variabel kepuasan kerja. Nilai rata-rata *point* kuesioner tertinggi didapat dari KK5 dan KK9 sebesar 4.56 dan nilai rata-rata *point* kuesioner terendah didapat dari KK6 sebesar 3.79

4.4 Pengujian model pengukuran (*assessment of the measurement model*)

Model ini biasa disebut juga sebagai uji *outer model*, pada prinsipnya adalah menguji indikator terhadap variable laten atau dengan kata lain mengukur seberapa jauh indikator (item) dapat menjelaskan variable latennya. Indikator yang dipakai adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*.

4.4.1 *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen yang ada dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur kontruks tersebut. *Convergent validity* digunakan untuk menguji antara hubungan item reflektif dengan variabel latennya, indikator akan dikatakan valid jika nilai *loading factornya* lebih besar dari 0,5.

Pengujian validitas dengan *convergent validity* adalah dengan membandingkan nilai AVE setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dalam model yang digunakan. Nilai akar kuadrat AVE variabel laten yang lebih besar dari korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya menunjukkan bahwa variabel laten tersebut adalah valid dan dapat disertakan dalam model. Selain itu dapat digunakan pula ketentuan bahwa nilai AVE yang lebih besar dari 0.50 telah dianggap valid (Hair dalam Sembiring 2019).

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Convergen

Variabel	Item	Factor Loadings	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (KT)	KT1	0.757	0.524	Valid
	KT2	0.653		
	KT3	0.841		
	KT4	0.562		
	KT5	0.570		
	KT6	0.779		
	KT7	0.743		
	KT8	0.783		
	KT9	0.738		
	KT10	0.761		
Kinerja Karyawan	K1	0.560	0.519	Valid

(K)	K2	0.618	0.525	Valid
	K3	0.722		
	K4	0.650		
	K5	0.851		
	K6	0.773		
	K7	0.733		
	K8	0.772		
	K9	0.684		
	K10	0.794		
	Kepuasan Kerja (KK)	KK1		
KK2		0.815		
KK3		0.854		
KK4		0.680		
KK5		0.786		
KK6		0.541		
KK7		0.569		
KK8		0.612		
KK9		0.780		
KK10		0.788		

Sumber : *SmartPLS* (v3.3.2)

Berdasarkan tabel 4.8 terlihat kuesioner dalam penelitian ini mempunyai nilai *factor loading* diatas 0,5, maka dapat disimpulkan kuisioner dalam penelitan ini memenuhi persyaratan validitas konvergen (*convergent validity*) dan item tersebut dapat dikatakan valid sebagai pengukur variabel latennya. Begitu juga apabila dilihat dari nilai AVE, semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga dipastikan kuisioner dalam penelitian ini memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) dan bisa dikatakan secara keseluruhan item-item yang dibangun mampu dengan tepat dalam menjelaskan variabel-variabelnya.

4.4.2 Discriminant Validity

Mengukur seberapa besar item-item yang mengukur suatu variabel berbeda dengan item-item yang dipakai untuk mengukur variabel lain serta mengukur apakah item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel secara tidak sengaja mengukur variabel lain yang tidak dituju untuk diukur. Kriteria yang dipakai untuk mengukur *discriminant validity* adalah nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap variabel dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Menurut Liu dan Li (2011) dalam Indrawati et al., (2017:70), suatu indikator dikatakan valid jika indikator suatu konstruk memiliki nilai korelasi terhadap konstraknya lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lain.

Tabel 4.9
Hasil Uji *Discriminant Validity* Antar Variabel

	Kepemimpinan Transaksional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X.1	0,757	0,223	0,553
X.2	0,653	0,245	0,442
X.3	0,841	-0,015	0,570
X.4	0,562	0,229	0,335
X.5	0,570	0,057	0,266
X.6	0,779	0,066	0,547
X.7	0,743	0,055	0,528
X.8	0,783	0,057	0,464
X.9	0,738	0,036	0,491
X.10	0,761	0,041	0,552
Y.1	0,246	0,093	0,560
Y.2	0,302	0,256	0,618

Y.3	0,482	0,204	0,722
Y.4	0,379	0,224	0,650
Y.5	0,585	0,234	0,851
Y.6	0,511	0,238	0,773
Y.7	0,491	0,206	0,733
Y.8	0,587	0,257	0,772
Y.9	0,530	0,252	0,684
Y.10	0,561	0,283	0,794
Z.1	0,198	0,746	0,250
Z.2	0,107	0,815	0,306
Z.3	0,201	0,854	0,308
Z.4	-0,020	0,680	0,165
Z.5	0,123	0,786	0,327
Z.6	-0,024	0,541	0,090
Z.7	-0,042	0,569	0,171
Z.8	0,027	0,612	0,068
Z.9	0,070	0,780	0,119
Z.10	0,048	0,788	0,184

Sumber : *SmartPLS* (v3.3.2)

Berdasarkan tabel 4.9 ditunjukkan *cross loading* pada setiap item memiliki nilai lebih besar dari *cross loading* yang ada pada variabel laten lainnya, sehingga bisa disimpulkan bahwa hasil instrument penelitian ini secara diskriminan dianggap valid.

4.4.3 Reliabilitas

Dalam hal ini adalah *internal consistancy reliability* yaitu mengukur seberapa besar variabel indikator meningkat pada saat variabel laten meningkat. Kriteria yang paling terkenal dipakai untuk mengukur *internal consistency* adalah

Cronbach's Alpha (CA), alternatif lain selain CA yang bisa dipakai adalah *Composite Reliability* (CR). Nilai CA dan CR yang direkomendasikan sebagai tolak ukur adalah 0,7 untuk *exploratory research* dan di atas 0,8 untuk penelitian yang lebih advance (mutakhir) (Indrawati et al., 2017:70).

Tabel 4.10
Nilai CA Dan CR

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i> (CA)	<i>Composite Reliability</i> (CR)
Kepemimpinan Transaksional	0,898	0,916
Kepuasan Kerja	0,901	0,915
Kinerja Karyawan	0,897	0,914

Sumber: *SmartPLS* (v3.3.2)

Dari hasil tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) diatas 0,7 dan bahkan diatas 0.8, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisisioner dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang artinya indikator-indikator tersebut secara konsisten dan reliabel mempresentasikan variabel laten.

4.5 Pengujian model struktural (*Assessment of the Structural Model*)

Pengukuran model struktural ini adalah menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *path* untuk melihat apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak dilihat dari nilai t dari nilai *path* (nilai t diperoleh dengan melakukan proses *bootstrapping*). Selain dari nilai *path* juga bisa dilihat dari persentasi varian yang dijelaskan yaitu R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapat pengaruh dari variabel laten independent.

Besarnya pengaruh terhadap variabel laten endogen dipresentasikan dengan nilai R^2 pada masing masing konstruk laten endogen. Dalam penelitian ini diperoleh R^2 kinerja karyawan sebesar 58.5% artinya besarnya pengaruh terhadap variabel laten endogen sebesar 58.5 persen dan sisanya 41.5 persen dijelaskan di variabel yang lain. Dapat dilihat dari tabel dibawah ini

Tabel 4.11
Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.585	0.568

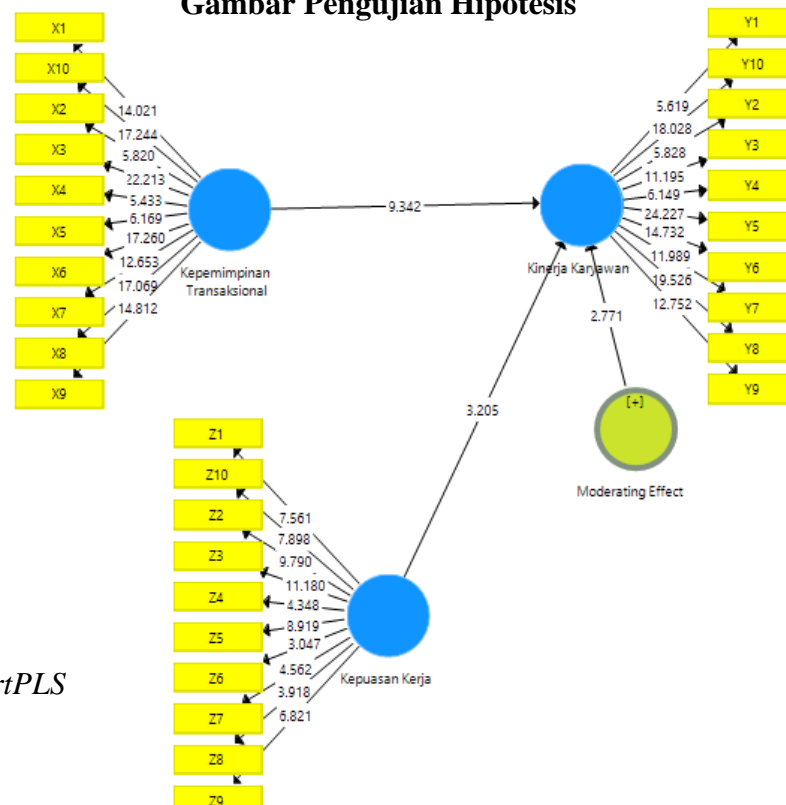
Sumber: *SmartPLS* (v3.3.2)

4.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis berupa gambar maupun nilai yang terdapat dalam *output path coefficient* dan *indirect effect* sebagai berikut.

Gambar 4.1

Gambar Pengujian Hipotesis



Sumber : *SmartPLS*

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Inner-Model Indikator Reflektif

Korelasi Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Hipotesis
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan	0,681	9,342	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,273	3,205	0,001	Diterima

Sumber: *SmartPLS* (v3.3.2)

Pengujian inner model diperoleh bahwa semua indikator reflektif bernilai signifikan karena nilai *p-value* dibawah level 5% (0.050). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada setiap variabel laten benar-benar merefleksikan nilai variabel laten lainnya.

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diketahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,681, nilai *p-value* sebesar 0,000 dan *t-statistik* 9,342. Besaran nilai *p-value* masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ini diterima.

4.6.2 Moderasi Kepuasan Kerja atas Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diketahui moderasi kepuasan kerja atas pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,233, nilai *p-value* sebesar 0,006 dan *t-statistik*

2,771. Besaran nilai *p-value* masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ini diterima.

4.7 Uji Moderasi

Mengacu pada Baron dan Kenney (1986) sebagaimana dikutip Hartono dan Abdillah (2014), pengujian efek dari variabel pemoderasi hanya dapat dilakukan jika efek utama variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika hal tersebut tidak terpenuhi, maka pengujian efek moderasi tidak perlu dilanjutkan karena biasanya hasilnya pasti tidak signifikan. Uji moderasi dilakukan melalui bantuan aplikasi *SmartPLS* dengan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *p value* yang ada di *path coefficient*, apabila nilai *p value* pada efek moderasi <0.5 maka variabel moderasi mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai *p value* pada efek moderasi >0.5 maka variabel moderasi tidak mampu memoderasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

Tabel 4.13
Uji Moderasi

Korelasi Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Hipotesis
Moderating effect -> Kinerja Karyawan	0,233	2,771	0,006	Diterima

Sumber: *SmartPLS* (v3.3.2)

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa efek moderasi kepuasan kerja dari pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *original Sampel* sebesar 0.233 dan nilai *p value* sebesar 0.0006 <0.5 maka

dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi kepuasan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari inner model, diketahui bahwa kepemimpinan transaksional (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). hal ini bisa dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,681, T statistics 9,342 dengan p-value 0,000 masih dibawah 0,5 sehingga dikatakan berpengaruh positif signifikan. Oleh karena itu semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawannya. Begitupun sebaliknya jika kepemimpinan transaksional rendah maka akan semakin rendah pula kinerja karyawannya. Hasil ini sesuai dengan kondisi yang terjadi di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang bahwa pimpinan selalu memberikan timbal balik berupa bonus uang ataupun barang ketika karyawan mampu bekerja sesuai tujuan yang diinginkan pimpinan. Pimpinan kantor pelayanan pajak yang ada di kabupaten Malang selalu mencari informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya kemudian memberikan umpan balik yang konstruktif agar bawahan tetap bertugas dengan semangat (wawancara online)

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Maurice dalam (Meithiana, 2017: 53) yang menyatakan salah satu faktor penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai

tujuan yang telah ditetapkan (Griffin dan Ebert dalam Wijono 2018: 1). Kepemimpinan didasarkan pada sebuah fungsi dari kepribadian yang dapat dilihat dari perilaku yang dinampakkan ketika seorang memimpin kelompok ataupun organisasi (Mullins dalam Wijono 2018: 1). Menurut Robbins dan Coulter (2010: 159) gaya kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Penelitian yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah penelitian (Madjid & Hidayanto, 2017) dan (Hidajat dan Yuliana, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Oktora dkk., 2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam kajian Islam, Allah SWT menciptakan manusia dimuka bumi ini tidak lain dan tidak bukan adalah ditunjuk sebagai khalifah atau pemimpin. menjadi pemimpin bagi dalam suatu kelompok atau bahkan bagi dirinya sendiri. Maka manusia sepatutnya bersyukur karena Allah SWT telah memberikan sebuah nikmat dan anugerah yang luar biasa ini. Allah SWT berfirman (QS Al-Baqarah: 30)

فِيهَا يُفْسِدُ مَن فِيهَا أَتَجْعَلُ قَالُوا خَلِيفَةً الْأَرْضِ فِي جَاعِلُ إِنِّي لِلْمَلَائِكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَإِذْ تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالَ لَكَ وَنُقَدِّسُ بِحَمْدِكَ نُسَبِّحُ وَنَحْنُ الدِّمَاءُ وَيَسْفِكُ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka

berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dari ayat diatas menunjukkan bahwa Allah SWT memberikan mandatnya untuk mengemban amanah sebagai pemimpin dimuka bumi. Selanjutnya Allah SWT berfirman (QS Al Maidah : 8)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ
أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ آعْدِلُوا ۗ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Maksud dari ayat diatas adalah bahwa seorang pemimpin harus berbuat adil terhadap karyawannya dan tidak diperbolehkan menzalimi karyawan untuk mendapatkan keridhaan Allah SWT. Berbuat adil dan tidak dzalim dalam hal ini adalah ketika kinerja karyawan melampaui target maka pemimpin harus memberikan hadiah atau timbal balik yang sesuai, dan pemimpin dilarang merendahkan karyawan yang tidak melampaui target dan senantiasa memberikan motivasi dan masukkan agar lebih bekerja dengan giat.

Rasulullah SAW bersabda :

أَنَّ عُمَرَ بْنَ الْوَلِيدِ عَمْرٍو قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
فَالْأَمِيرُ رَعِيَّتِهِ عَنِ الْمَسْئُولِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ كُلُّكُمْ أَلَا قَالَ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
مَسْئُولٌ وَهُوَ بَيْتُهُ أَهْلٌ عَلَى رَاعٍ وَالرَّجُلُ عَنْهُمْ مَسْئُولٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ رَاعٍ أَسِ الدَّعَى الَّذِي

سَيِّدِهِ مَالٍ عَلَى رَاعٍ وَالْعَبْدُ عَنْهُمْ مَسْئُولَةٌ وَهِيَ وَوَلَدِهِ بَعْلِهَا بَيْتٍ عَلَى رَاعِيَةٍ وَالْمَرْأَةُ عَنْهُمْ
رَعِيَّتِهِ عَنْ مَسْئُولٍ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ فَكُلُّكُمْ عَنْهُ مَسْئُولٌ وَهُوَ

Artinya: Ibnu Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal yang dipimpinnya. (HR Bukhari Muslim)

Hadits diatas menjelaskan bahwa menurut Hidayat dan Wijaya (2017:274) etika pokok dalam sebuah kepemimpinan adalah tanggung jawab. Kepemimpinan harus berlandaskan alquran dan alhadits.

4.8.2 Moderasi Kepuasan Kerja atas Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari inner model, diketahui bahwa moderasi kepuasan kerja atas pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,233, nilai p-value sebesar 0,006 dan t-statistik 2,771. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Fenomena yang terjadi di kantor pelayanan pajak rata-rata karyawannya memberikan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dari karyawan didasarkan pada kepuasan kerja dari karyawan ketika ada timbal balik / bonus dari pimpinan. Kepuasan yang ditunjukkan karyawan seperti ketika bekerja karyawan merasa enjoy dan tidak mempunyai tekanan apapun

kemudian selalu bekerja sama tim dengan baik. Maka hal itulah yang menyebabkan kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang ada di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang.

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu memuaskan karyawannya. Ketika karyawan merasa puas mereka cenderung senang dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya akan merasa lebih puas pula dalam aspek kehidupan lainnya, sehingga dapat dipastikan memiliki kinerja yang lebih baik. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan merasa pekerjaannya merupakan suatu beban tersendiri. Titisari (2014 : 18) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan atau sikap terhadap pekerjaan, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan rasa puas dengan pekerjaan itu sendiri.

Penelitian yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah penelitian Pujiyanti (2011) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja bila diuji dengan variabel independen lainnya dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Penelitian yang selaras juga dilakukan (Madjid & Hidayanto, 2017) dan (Wibowo & Suseno, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu moderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dalam Islam, tingkat kepuasan kerja sebenarnya relatif karena ini lebih ke sudut pandang dari karyawan itu sendiri. Tetapi kepuasan kerja juga terwujud

apabila pimpinan memperlakukan adil terhadap karyawannya. Allah SWT berfirman (QS Al-Maidah: 8) :

عَلَىٰ قَوْمٍ شَنَآنٌ يَجْرِمَنَّكُمْ وَلَا بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ قَوَّامِينَ كُونُوا آمِنُوا الَّذِينَ أُهَيِّبَا يَا تَعْمَلُونَ اِيْمَ خَيْرِ اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ وَاتَّقُوا لِلتَّقْوَىٰ اَقْرَبُ هُوَ اَعْدِلُوا تَعْدِلُوا اَلَا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Masih dengan ayat tentang kepuasan yaitu Allah SWT berfirman (QS Al-Mujadilah:11):

لَكُمْ اللّٰهُ يَفْسَحِ فَاَفْسَحُوا الْمَجَالِسِ فِي تَفْسَحُوا لَكُمْ قِيلَ اِذَا اَمِنُوا نَدِيْنَ اَلْاُيُّهَا يَا ۙ دَرَجَاتٍ الْعِلْمِ اُوتُوا وَالَّذِيْنَ مِنْكُمْ اَمِنُوا الَّذِيْنَ اللّٰهُ يَرْفَعِ فَاَنْشُرُوا اَنْشُرُوا قِيلَ وَاِذَا خَيْرٌ تَعْمَلُونَ بِمَا وَاللّٰهُ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat alquran diatas menunjukkan bahwa dalam mendapatkan kepuasan kerja, maka sebagai pekerja harus lapang dada atau sabar dalam apapun yang dikerjakannya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh kesimpulan yang dapat memberikan jawaban terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang, artinya semakin tinggi kepemimpinan transaksional yang diterapkan maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawannya. Begitupun sebaliknya jika kepemimpinan transaksional rendah maka akan semakin rendah pula kinerja karyawannya.
2. Kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang, artinya adanya kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut terdapat beberapa saran antara lain:

1. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan di kantor pelayanan pajak kabupaten Malang sebaiknya dipertahankan, untuk lebih baiknya ditingkatkan dengan cara memberikan timbal balik yang merupakan hak karyawan dengan memberikannya tidak terlambat/ tepat pada waktunya.

2. Untuk penelitian selanjutnya lebih menambahkan variabel kepemimpinan lainnya, misalnya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan islami untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memilih objek yang Syariah misalnya Bank Syariah untuk menambah pembahasan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit ANDI.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aqmarina, N.; Utami, H dan Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35 (2).
- Bryan, Haryadi dan Eddy (2018) Analisis Pengaruh Variabel Moderasi *Switching Costs* Terhadap Hubungan *Service Performance* dan *Customer Loyalty Member Celebrity Fitness* Jakarta *Jurnal Manajemen* Vol 15 No 1 Mei
- Can, Afni, and Yasri, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari', *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4.1 (2016), 1–26
- D. A. Aga (2016) "Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity," *Procedia Comput. Sci.*, vol.100, pp. 517–525.
- Firmansah, Rudi, Edy Supriyadi, and . Wirawan, 'The Effect of Transactional Leadership and Organizational Culture to Employee Performance through Motivation of Employment', *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5.7 (2018), 4837–41
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hidayat, Taufik (2008), *Komponen dan Perbandingan Kepuasan Kerja antar Karyawan Muslim dan Non Muslim (Study Kasus: PT. Jas Engineering)*, Jakarta: Universitas Indonesia
- Hussain, S., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. and Akram, T. 2017. *Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role*

- of Knowledge Sharing Behavior*. *Cogent Business and Management*, 4(3), 136-166.
- Hidayat, R. dan Wijaya, C. (2017). *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPI.
- Indrawati et al. (2017). *Perilaku Konsumen Individu dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Jatilaksono, R. S., & Indartono, S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, Vol. 5, No. 6, 588-603
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Karyono, Hidayat Taofik, and Yuliana Rahmi. (2019), “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Situasional, Visioner Dan Pelayan Dengan Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes”, *Jurnal Magisma*, 7.2, 112–22
- Kasmir, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kinerja, T., Pt, K., & Galesong, S. (2021). *GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN MOTIVASI*. 7(1), 67–77.
- Madjid, Rachmawati, dan T. Hidayanto. 2017 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta”. *Jurnal Online Internasional dan Nasional*. Vol. 4 No. 1, Hal: 31-39, Januari-Juni. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta.
- Mahdi, Aiyub, & Darmawati. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada smk negeri di aceh utara. 5(2), 26–42.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Maulizar, Musnadi, S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan *bank syariah mandiri cabang banda*, 1(1), 1–8.
- Meithiana, Indrasari (2017) *KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka, Yogyakarta. ISBN 978-602-6417-16-9
- Mulyanto dan Dyah Widawati. 2011. “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar)”. *Excellent*. Edisi 1 No. 1. hal 1 – 18.
- Nurdiana, Ilfi. (2012). *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN Maliki Press.
- Oktora, Jublina; Rizan, Mohamad dan Situngkir, Sihol (2017). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Sanjayatama Lestari *Jurnal SPREAD*, Volume 6 No. 2, page 114-130.
- Pradana, T., dan Fuadati, S. R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, 5, 1–18.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (p. 600). Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora.2004. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Jakarta . Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simbolon, Julius., dan Nuridin. (2017). Pengaruh K3 dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dwi Lestari Nusantara). *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 5 (2), 1-13
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012) *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi* Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. 2001. *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. PT. Alfabet.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu

- Suprihatin, Linda, and Denok Sunarsi, 'Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan', *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4.1 (2021), 78–86
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press.1.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior : Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Tasmara Toto. 2014. *Membudayakan Etos kerja Islami*, (Gema Insani)
- Wahab, R.B. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Skripsi, Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Tidak dipublikasikan.
- Wijono, Sutarto. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wibowo, A dan Suseno, 2017,"Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan profesionalisme terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada pegawai RSJ Pemerintah Provinsi Jawa tengah", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol.11, no.1, hal. 108-120
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KEPANJEN

Kpd.

Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan program Sarjana I pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Demi tercapainya proses penelitian ini mohon kesediaan dari bapak/ibu/saudara(i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Hasil kuesioner dan penelitian akan dijamin kerahasiaan dan tidak disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i), yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih dan mohon maaf atas perkataan yang kurang enak dihati.

A. Identitas :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Usia :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Isilah daftar identitas yang telah disediakan.
2. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti dan seksama
3. Isilah dengan jujur sesuai dengan kenyataan pada diri saudara
4. Berilah tanda check (✓) pada alternatif jawaban yang anda anggap paling benar
5. Seluruh pernyataan harus dijawab dan tidak diperkenankan memilih jawaban lebih dari satu.

6. Jawaban saudara dijamin kerahasiaannya.
 7. Jawaban saudara tidak berpengaruh terhadap nilai saudara diperusahaan

Dengan alternatif jawaban:

- SS = Sangat Setuju (5)
 S = Setuju (4)
 N = Netral (3)
 TS = Tidak Setuju (2)
 STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Kuesioner Kepemimpinan Transaksional

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
Imbalan Kontijensi						
1.	Pimpinan memberikan imbalan yang menjajikan kepada karyawan					
2.	Pimpinan membuat kontrak imbalan atas upaya yang dilakukan dengan karyawan					
3.	Pimpinan mengakui prestasi / capaian yang dilakukan karyawan					
Management By Exception (MBE) Active atau pengecualian aktif						
4.	Pimpinan secara aktif merancang perangkat untuk memantau penyimpangan atau kesalahan					
5.	Pimpinan secara aktif mengambil Tindakan korektif setelah adanya suatu tindakan					
6.	Pimpinan melakukan tindakan korektif ketika terjadi kesalahan sebelum mencapai target					
Management By Exception (MBE) Pasive atau pengecualian pasif						
7.	Pimpinan menunggu adanya penyimpangan atau kesalahan secara pasif					
8.	Pimpinan melakukan intervensi apabila jika standar tidak dipenuhi					

<i>Laissez-faire</i>						
9.	Pimpinan memberi kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan					
10.	Pimpinan memberikan partisipasi minimal kepada karyawan					

Kuesioner Kinerja Karyawan

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
Kuantitas Kerja						
1.	Karyawan bekerja sesuai dengan standar pekerjaan					
2.	Karyawan memiliki pencapaian target disetiap pekerjaannya					
Kualitas Kerja						
3.	Karyawan memberikan mutu hasil kerja					
4.	Karyawan selalu teliti dalam bekerja					
Pemanfaatan Waktu						
5.	Karyawan menggunakan waktu kerja dengan baik					
6.	Karyawan menggunakan waktu bekerja sesuai dengan kebijakan perusahaan					
Efektivitas						
7.	Karyawan melakukan pekerjaan secara efektif					
8.	Karyawan sangat berkontribusi terhadap perusahaan					
Kerjasama						
9.	Pimpinan dan karyawan memiliki hubungan kerja yang baik					
10.	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain					

Kuesioner Kepuasan Kerja

No.	Keterangan	Nilai				
Pekerjaan itu sendiri		SS	S	N	TS	STS
1.	Karyawan puas dengan karakteristik pekerjaan					
2.	Karyawan puas dengan kerumitan pekerjaan					
3.	Karyawan merasa puas dengan tantangan yang ada didalam pekerjaannya					
Pendapatan / Gaji		SS	S	N	TS	STS
4.	Karyawan puas dengan pendapatan yang diterima					
5.	Karyawan merasa puas dengan keteraturan penerimaan gaji					
6.	Karyawan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
Kesempatan Promosi		SS	S	N	TS	STS
7.	Karyawan merasa puas atas adanya kesempatan promosi kenaikan jabatan					
8.	Karyawan merasa puas dengan tanggung jawab yang diberikan lebih tinggi daripada sebelumnya					
Rekan Kerja						
9.	Karyawan selalu berinteraksi dengan rekan kerjanya					
10.	Karyawan selalu <i>support</i> terhadap rekan kerjanya.					

Lampiran 2 Data Responden

Kepemimpinan Transaksional

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	1	4	4	2	2	3	4	2
3	3	4	3	5	5	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	3	2	4	5	5	3	3	3	2
6	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
7	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3
8	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
9	4	3	2	5	3	3	3	3	2	3
10	4	3	2	4	4	3	2	3	1	1
11	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3
12	3	3	4	2	4	4	4	3	2	1
13	3	5	1	5	5	3	3	3	5	3
14	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
15	3	5	1	5	5	1	3	1	1	1
16	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3
17	4	3	2	3	5	2	2	3	4	1
18	3	3	1	3	3	3	4	1	1	1
19	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5
20	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3
21	3	4	3	5	5	2	5	2	1	1
22	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
23	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
24	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3
25	3	3	1	3	2	4	4	3	4	3
26	4	3	2	4	3	2	3	2	4	3
27	4	3	2	4	4	3	4	2	3	2
28	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1
29	3	2	1	2	2	4	4	2	1	3
30	4	3	2	5	3	3	5	2	1	3
31	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
32	4	3	2	4	4	3	3	3	2	3
33	3	2	2	2	4	2	2	3	3	2
34	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3
35	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	1	5	3	2	2	3	2	1
38	4	4	2	3	3	3	3	4	4	2

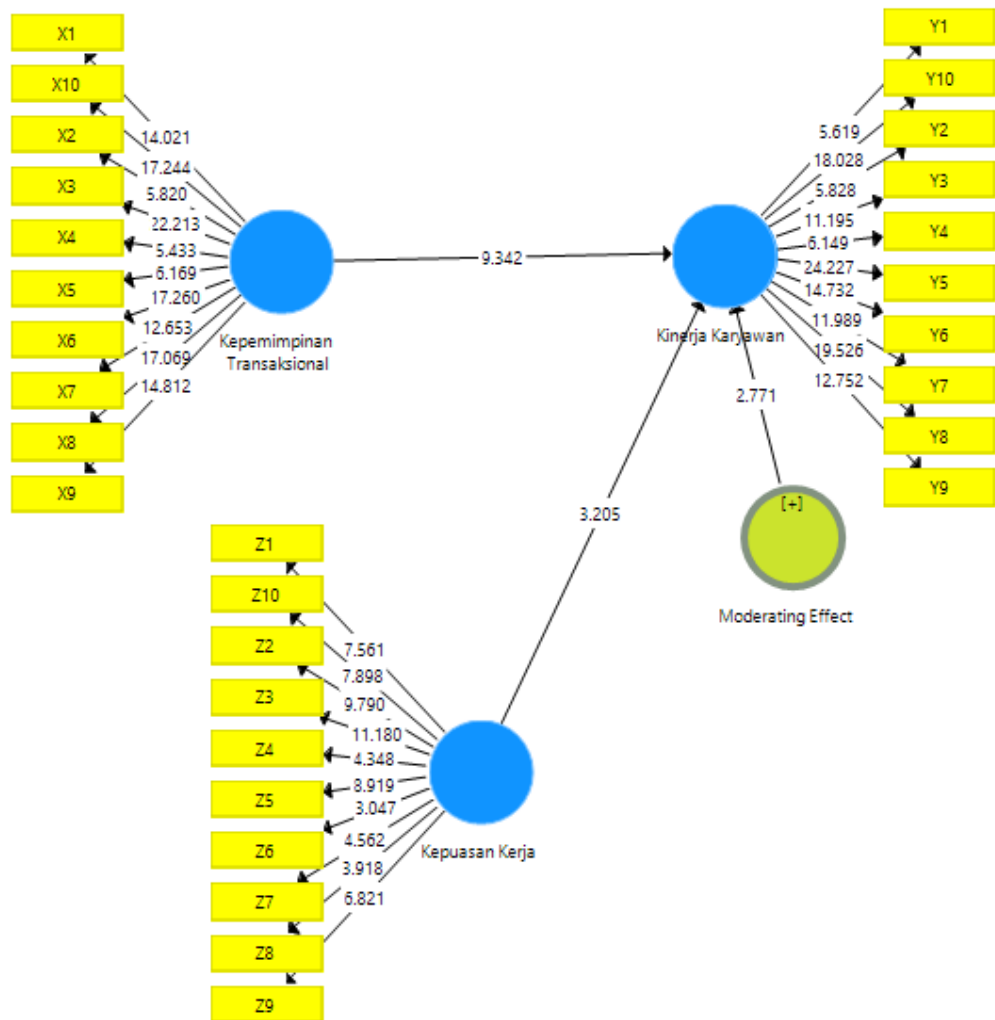
Kinerja Karyawan

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	3	1	2	2	3	4	2
3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2
4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	4	3	2	5	3	3	3	2
6	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
7	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3
8	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
9	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3
10	5	4	4	3	2	3	2	3	1	1
11	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3
12	5	5	3	3	4	4	4	3	2	1
13	3	4	3	5	1	3	3	3	5	3
14	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3
15	5	5	3	5	1	1	3	1	1	1
16	2	3	4	4	2	3	4	3	3	3
17	4	4	4	3	2	2	2	3	4	1
18	4	5	3	3	1	3	4	1	1	1
19	5	4	5	3	4	3	5	4	4	5
20	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3
21	5	3	3	4	3	2	5	2	1	1
22	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
23	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2
24	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3
25	4	3	3	3	1	4	4	3	4	3
26	3	4	4	3	2	2	3	2	4	3
27	2	3	4	3	2	3	4	2	3	2
28	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1
29	3	4	3	2	1	4	4	2	1	3
30	5	3	4	3	2	3	5	2	1	3
31	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
32	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3
33	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
34	5	5	4	5	3	4	4	3	4	3
35	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5

30	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
32	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
36	5	5	4	4	4	2	3	4	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
42	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
44	5	5	5		5	3	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
46	3	3	2	3	4	2	4	2	4	3
47	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
48	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
51	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
52	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	5	5	1	3	3	4	5
55	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
56	4	4	4	2	3	3	3	5	4	4
57	3	3	2	3	4	2	4	2	4	3
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	2	3	3	3	5	4	4
60	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
61	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
62	3	3	2	3	4	2	4	2	4	3
63	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5
64	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
65	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
66	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
67	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4
68	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5

69	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
71	5	5	4	3	3	4	5	2	5	4
72	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
73	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
74	5	5	4	2	4	1	5	3	4	4
75	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4
76	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
78	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4
79	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4
80	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3

Lampiran 3 Hasil Output PLS



Lampiran 4 Bukti Konsultasi

BUKTI KONSULTASI

Nama : Azhar Rizaldy
 NIM/ Jurusan : 16510112/ Manajemen
 Pembimbing : Setiani, S.E., M.M
 Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN KANTOR PELAYANAN PAJAK KEPANJEN KABUPATEN MALANG

No	Tanggal	Materi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	6 Maret 2020	Bimbinga Judul dan Bab I	1. 
2.	5 Agustus 2020	Revisi Bab I	2. 
3.	7 Agustus 2020	Revisi Bab I	3. 
4.	17 Januari 2021	Bimbingan Bab II & III	4. 
5.	18 Januari 2021	Bimbingan Bab I, II, III	5. 
6.	19 Januari 2021	ACC Proposal	6. 
7.	11 Februari 2021	Ujian Seminar Proposal	7. 
8.	24 Maret 2021	Revisi Proposal	8. 
9.	29 Mei 2021	Bimbingan Bab IV	9. 
10.	4 Juni 2021	Revisi Bab IV dan Bimbingan Bab V	10. 
11.	8 Juni 2021	Bimbingan dan ACC keseluruhan	11. 

Malang, 8 Juni 2021
 Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen
 Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
 NIP. 19670816 200312 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FROM C)**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Azhar Rizaldy
NIM : 16510112
Handphone : 0898-0331-077
Konsentrasi : Sumber daya Manusia
Email : aldybro09@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
21%	21%	7%	9%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 04 Juli 2022
UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP. 197612102009122001

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

ORIGINALITY REPORT

21 %
SIMILARITY INDEX

21 %
INTERNET SOURCES

7 %
PUBLICATIONS

9 %
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	3 %
2	journal.unla.ac.id Internet Source	2 %
3	text-id.123dok.com Internet Source	2 %
4	eprints.uny.ac.id Internet Source	2 %
5	jiip.stkipyapisdompu.ac.id Internet Source	1 %
6	Submitted to Deptford Township High School Student Paper	1 %
7	journal.unj.ac.id Internet Source	1 %
8	www.coursehero.com Internet Source	1 %
9	catatanmatabahtin.blogspot.com Internet Source	1 %

10	libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id Internet Source	1 %
11	1library.net Internet Source	1 %
12	ragielari.blogspot.com Internet Source	1 %
13	core.ac.uk Internet Source	1 %
14	jimutuntad.com Internet Source	1 %
15	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1 %
16	www.tafsirweb.com Internet Source	1 %
17	repository.umsu.ac.id Internet Source	1 %
18	id.123dok.com Internet Source	1 %
19	edoc.pub Internet Source	1 %
20	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	1 %
21	www.docstoc.com Internet Source	1 %

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%