

---

---

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Chrisshyaren

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
chrisshyaren@gmail.com (*corresponding author*)

Rezi Erdiansyah

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara

*Masuk : 06-06-2022 , revisi : 04-07-2022 , diterima untuk diterbitkan : 05-07-2022*

---

**Abstract:** Transactional leadership style, employee involvement, and job satisfaction are used as intervention variables to assess employee performance in the MBO division of PT AP. The purpose of this study was to determine the transactional leadership style and employee engagement with job satisfaction as an intervention variable on employee performance. The sample population consisted of 135 employees from the MBO division. SmartPLS software with PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) approach is used in this analysis. According to the findings of this study, transactional leadership has a significant effect on job satisfaction. Employee engagement has a significant and positive effect on job satisfaction. Employee performance is not affected by transactional leadership style. Employee engagement has a significant impact on employee performance. performance is not affected by job satisfaction. With job satisfaction as an intervening variable, transactional leadership style has no significant effect on employee performance. With job satisfaction as an intervening variable, employee involvement does not affect employee performance.

**Keywords:** Transactional Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, Employee Performance

**Abstrak:** Gaya kepemimpinan transaksional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel intervensi untuk menilai kinerja karyawan di divisi MBO PT AP. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi terhadap kinerja karyawan. Populasi sampel terdiri dari 135 karyawan dari divisi MBO. Perangkat lunak SmartPLS dengan pendekatan PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) digunakan dalam analisis ini. Menurut temuan penelitian ini, kepemimpinan transaksional memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh gaya kepemimpinan transaksional. Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan dan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transaksional, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam kurun waktu terakhir ini, era globalisasi ditandai dengan tantangan bagi perusahaan karena meningkatnya kecanggihan teknologi dan persaingan yang membuat perusahaan harus mampu bertahan dan menjalankan kegiatan usahanya di dalam era globalisasi

(Jonathan & Erdiansyah, 2021). Unsur yang paling signifikan dalam mencapai tujuan organisasi adalah komponen SDM. SDM adalah faktor produktif yang memengaruhi kinerja perusahaan/organisasi sehingga harus dikelola dengan strategi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dengan benar akan memberikan hasil yang terbaik. Kepemimpinan merupakan faktor penentu yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan adalah kapabilitas pemimpin dalam memengaruhi suatu kelompok organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Komponen kedua yang memengaruhi kinerja karyawan adalah keterlibatan karyawan. Setiap proses dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi melibatkan keterlibatan dari seluruh sumber daya manusia. Menurut Gheisari et al. (2014), keterlibatan karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kerja sama antar tim dalam partisipasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan sebagai indikator bahwa karyawan ikut terlibat langsung dalam aktivitas maupun menentukan tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan komponen ketiga yang akan dieksplorasi dalam penelitian ini dan berdampak pada kinerja karyawan. Kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka sering diekspresikan dalam sikap yang baik terhadap pekerjaan mereka. Jika kepuasan kerja tidak tercapai, sikap karyawan tentang pekerjaan akan menjadi negatif. Kepuasan kerja menurut Handoko (2004), adalah keadaan emosi positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Jonathan dan Erdiansyah (2021), untuk dapat bersaing di dunia bisnis harus memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dalam hal kepuasan kerja.

PT AP merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kayu, bubur kertas, kertas dan tisu. Penelitian ini dilakukan di divisi MBO yang saat ini menghadapi masalah instabilitas kinerja karyawan yang disebabkan oleh tingkat absensi yang cukup tinggi sebanyak 57.60% dalam tahun 2021 dan penurunan kepuasan kerja karyawan dari 80% menjadi 60% yang disebabkan penerapan prinsip baru yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

### **Tujuan Penelitian**

1. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja Karyawan**

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Prestasi kinerja karyawan akan memengaruhi performa perusahaan/organisasi. Jika seorang karyawan berkinerja baik dan antusias dengan pekerjaannya, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dan meningkatkan laba. Akan tetapi jika kinerja karyawan buruk, kinerja perusahaan akan terganggu. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mumpuni untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Kinerja karyawan adalah kontribusi karyawan terhadap organisasi/perusahaan terhadap kuantitas *output* dan *input* di dalam perusahaan. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai pencapaian hasil kinerja individu pegawai yang diukur baik secara statistik maupun kualitatif dalam kaitannya dengan kemampuan dan wewenang yang diberikan untuk memenuhi tujuan organisasi/perusahaan, menurut Dyne et al. (2003).

## Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah *leadership* yang menggunakan sistem *Reward* (Penghargaan) dan *Penalty* (Hukuman) berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Kepemimpinan transaksional menurut Siahaan (2007), adalah proses pertukaran antara pemimpin dan karyawan berdasarkan tujuan yang disepakati, standar kerja, penugasan pekerjaan, dan penghargaan dalam bentuk penghargaan dan insentif (Adamy, 2016). Akibatnya, kepemimpinan transaksional dibangun di atas “transaksi” yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan bawahan bertindak sebagai perilaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan *Reward* (Penghargaan) dan *Penalty* (Hukuman). Prinsip utama dari gaya kepemimpinan ini adalah mengaitkan kebutuhan karyawan terhadap peningkatan motivasi melalui sistem imbalan dan hukuman yang berdasarkan performa karyawan baik secara individu maupun tim.

## Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor sebagai tolak ukur yang digunakan oleh perusahaan/organisasi untuk mengukur seberapa efektif investasi yang diberikan oleh perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia. Menurut Tjiptono (2004), keterlibatan karyawan adalah suatu proses yang digunakan untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah yang melibatkan seluruh karyawan di dalam organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan bagian yang esensial untuk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan karyawan adalah pemberdayaan, yang berarti bahwa karyawan diberikan kepercayaan dan pengakuan penuh pada perusahaan dan memiliki peran dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Komitmen karyawan diperlukan di tempat kerja agar karyawan peduli dengan pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya. Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang baik bagi organisasi, dan jika tidak ada keterlibatan karyawan di perusahaan, produktivitas akan berkurang dan keuntungan serta personel yang unggul akan hilang.

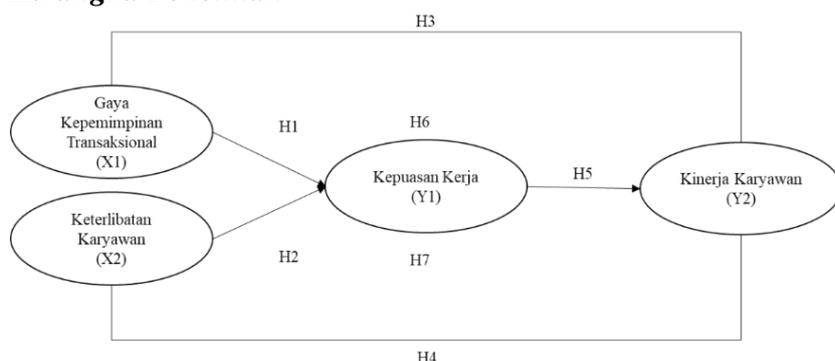
## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya (Parvin & Kabir, 2012). Kepuasan kerja akan memiliki tingkat perbedaan antara satu pribadi dengan pribadi lainnya karena tingkat kepuasan kerja bergantung sesuai dengan sistem nilai personal individu tersebut. Kepuasan kerja adalah sikap yang berasal dari persepsi pada tingkat pendapatan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang ditujukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan.

## Kerangka Penelitian

### Gambar 1

#### Kerangka Penelitian



Sumber: Peneliti (2022)

Hipotesis penelitian berdasarkan keterkaitan antara variabel berdasarkan kerangka di atas adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
- H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis dan Periode Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan hipotesis dan strategi penelitian berbasis survei. Sumber informasi digunakan data primer. Kuesioner dan wawancara dengan pimpinan divisi terkait merupakan metode pengumpulan data utama.

### **Populasi Penelitian dan Teknik Penentuan *Sampling***

Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah sekelompok objek dan subjek pada umumnya yang mempunyai ciri-ciri yang telah ditetapkan peneliti untuk digali dan dipelajari lebih lanjut guna mendapatkan kesimpulan dari tujuan penelitian. Partisipan dalam penelitian ini adalah 135 karyawan departemen MBO.

Teknik *probability sampling* akan digunakan sebagai teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini. *Probability sampling* adalah pendekatan pengambilan sampel dimana setiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel dari populasi yang tersedia secara acak. Sampel acak sederhana adalah teknik *probability sampling* dalam penelitian ini, dimana orang-orang dari populasi diacak berdasarkan strata mereka. Sampel untuk penelitian ini akan didasarkan pada rumus 5-10x, yang akan digunakan untuk menghitung parameter fundamental. Karena ada 26 parameter yang valid dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil 130 sampel dengan menggunakan rumus 5 kali jumlah parameter yang valid atau 26. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 135 sampel. Menurut Ferdinand (2014), ketika menggunakan sampel 100-200 sampel, pendekatan analisis SEM sudah memadai.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam studi ini dikumpulkan dengan kuesioner yang diberikan kepada setiap peserta. Dalam penelitian ini, kuesioner dibagikan langsung kepada responden dan peneliti menjelaskan tujuan survei, menjawab pertanyaan yang tidak dipahami oleh responden, serta tanggapan dan isi kuesioner dapat dikumpulkan langsung oleh peneliti setelah responden telah menyelesaikannya dengan lengkap. Data tentang dimensi variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner pribadi.

### **Identifikasi Variabel**

Variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas adalah variabel yang tidak ada kaitannya dengan variabel terikat. Gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan merupakan variabel independen dalam penelitian ini.
2. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Kinerja karyawan adalah variabel dependen penelitian.
3. Variabel *intervening* adalah variabel yang menjadi perantara antara variabel independen dan dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional setiap variabel dalam penelitian ini akan dijabarkan secara lebih rinci pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1**

#### Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Item Penelitian
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent Reward</i>	Pemimpin memberikan pedoman kerja terhadap saya untuk melakukan pekerjaan di dalam perusahaan
		Pimpinan akan membuat saya nyaman dalam membahas apa yang akan saya dapatkan apabila saya dapat menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah disepakati
		Pemimpin memberikan pedoman kerja terhadap saya untuk melakukan pekerjaan di dalam perusahaan
	<i>Active Management by Exception</i>	Pemimpin secara langsung mengawasi kinerja saya agar sesuai dengan standar prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam perusahaan
		Pemimpin melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan
		Pemimpin selalu memantau pekerjaan saya untuk mengidentifikasi kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja
<i>Passive Management by Exception</i>	Pimpinan akan memberikan hukuman atau sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja serta tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan	
Keterlibatan Karyawan	Semangat/ <i>Vigor</i>	Saya mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai visi dan misi perusahaan
		Saya tetap fokus menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya meskipun ada hal yang tidak berjalan dengan baik.
		Saya memahami bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberi pengaruh dan manfaat bagi perusahaan
	Dedikasi/ <i>Dedication</i>	Saya memiliki antusias dan kesiapan yang tinggi dalam menerima pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada saya
		Saya tidak pernah lalai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan dan berusaha fokus untuk menyelesaikan pekerjaan untuk memperoleh hasil yang optimal
		Saya ikut berkontribusi dalam pemecahan masalah yang terjadi di dalam perusahaan
		Saya ikut berkontribusi dalam pembuatan keputusan dan memberikan inovasi yang berhubungan dengan masa depan perusahaan
	Menyatu/ <i>Absorption</i>	Saya sangat menikmati waktu saya dalam bekerja di perusahaan sehingga terkadang lupa waktu
Saya memiliki rasa bangga karena dapat bekerja di dalam perusahaan yang sekarang saya tempati		
Kinerja Karyawan	Kualitas	Tingkat rata-rata hasil kualitas kerja saya tinggi
		Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik
	Kuantitas	Tingkat pencapaian kerja saya sesuai dengan harapan perusahaan
		Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target perusahaan
	Ketepatan Waktu	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan oleh perusahaan
	Efektivitas Biaya	Saya mampu mengoptimalkan pekerjaan saya untuk memperoleh keuntungan perusahaan yang maksimal

Variabel Penelitian	Indikator	Item Penelitian
Kepuasan Kerja	<i>Work/Kerja</i>	Saya diberikan kesempatan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab
	<i>Pay/Gaji</i>	Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan karyawan lainnya
		Saya menerima tunjangan yang cukup
	<i>Promotion/Promosi</i>	Saya merasa perusahaan ini memberikan peluang yang besar mengenai kebijakan promosi yang adil
		Saya merasa promosi jarang terjadi di dalam perusahaan saya
	<i>Recognizing/Pengakuan</i>	Atasan saya akan memberikan pujian jika pekerjaan saya selesai sesuai dengan standar yang disepakati
	<i>Work Conditions/Kondisi Kerja</i>	Perusahaan saya memiliki jam kerja yang baik untuk saya
<i>Co-worker/Teman Kerja</i>	Saya merasa memiliki hubungan yang harmonis antara rekan kerja sehingga bersahabat dan saling membantu sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif	
<i>Company and Management/Perusahaan dan manajemen</i>	Perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan & kebijakan perusahaan sudah sangat baik	

Sumber: Peneliti (2022)

### Metode Analisis Data

Analisis data digunakan untuk mengukur kausalitas/seberapa besar hubungan pengaruh antar variabel. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan pendekatan analisis PLS-SEM. Peneliti memilih metode PLS-SEM (Partial Least Squares Path Modeling) karena penelitian ini tidak menggunakan sampel yang besar dan menggunakan skala pengukuran nominal, ordinal, dan kontinu. Model pengukuran PLS-SEM menurut Ghazali dan Latan (2015) dalam Hamid dan Anwar (2019, p. 41), terdiri dari dua tahap evaluasi, yakni model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Dalam SEM-PLS, tahapan model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk uji validitas konstruk dan Uji reliabilitas. Uji validitas konstruk dalam SEM-PLS terdiri atas dua, yaitu:

#### 1. Uji Validitas Konvergen

Nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk dapat digunakan untuk melakukan uji validitas konvergen pada SEM-PLS. Nilai AVE harus  $> 0.5$  dan nilai *loading factor* yang memiliki nilai  $> 0.7$  dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik, tetapi nilai *loading factor*  $> 0.6$  masih dapat ditolerir ke dalam penelitian (Ghozali & Latan, 2015, p. 74). Analisis faktor konfirmatori adalah teknik untuk mengidentifikasi faktor terpenting di antara sekumpulan variabel. Analisis faktor konfirmatori akan digunakan dalam penelitian ini untuk melihat indikator-indikator yang membentuk gaya kepemimpinan transaksional, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

#### 2. Uji Validitas Diskriminan

Nilai *cross loading* dapat digunakan untuk menilai uji validitas diskriminan. Nilai indikator *cross loading* menurut Sekaran dan Bougie (2016), harus lebih tinggi dari nilai *cross loading* konstruk lainnya.

Uji reliabilitas dalam SEM-PLS digunakan untuk menguji seberapa akurat, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Hal ini dapat diukur dari nilai *composite reliability*. *Composite reliability* harus memiliki nilai  $> 0.70$ . Evaluasi model struktural merupakan langkah selanjutnya dalam proses evaluasi model (*inner model*). Nilai *R-square* dan *significance* digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan dievaluasi menggunakan kriteria berikut:

1. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi hubungan teoritis antar variabel memengaruhi hasil. Jika nilai  $R$ -square adalah 0.75, modelnya kuat; jika nilai  $R$ -square 0.50, modelnya sedang; dan jika nilai  $R$ -square adalah 0.25, model tersebut lemah.
2.  $T$ -statistik digunakan untuk menguji signifikansi terhadap jalur yang dihipotesiskan. Hal ini dinilai berdasarkan *two-tailed*. Umumnya pada penelitian akan digunakan signifikansi dengan level 5%, maka  $t$ -value tabel sebesar 1.96. Hipotesis diterima apabila nilai  $t$ -statistik  $>$   $t$ -tabel (1.96).
3. Nilai  $Q^2$  digunakan untuk mengukur seberapa cocok nilai observasi model dan estimasi parameter. Apabila nilai  $Q^2$  lebih kecil dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi *predictive*. Apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi *predictive* yang baik.
4. Pengaruh relatif variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dihitung dengan menggunakan nilai  $F^2$ . Jika nilai  $F^2$  0.02, pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen lemah. Jika nilai  $F^2$  0.15 maka pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen adalah sedang. Jika nilai  $F^2$  sebesar 0.35 maka variabel laten independen berpengaruh cukup besar terhadap variabel laten dependen.
5. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk membuktikan kolinearitas antara variabel kuat dan variabel lemah. Jika terdapat korelasi yang kuat, maka persyaratan nilai  $VIF > 0.05$  menunjukkan bahwa korelasi tersebut bermasalah. Nilai VIF yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa model penelitian baik.

Setelah pengujian model struktural terhadap *outer* dan *inner* model, maka tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dalam penelitian. Dalam pengujian hipotesis terhadap tiga tahap, yaitu:

#### 1. Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis pengaruh langsung digunakan untuk menguji hipotesis variabel independen yang memengaruhi langsung variabel dependen dengan beberapa kriteria sebagai berikut:

##### a. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengaruh variabel independen terhadap dependen adalah searah jika nilai koefisien jalurnya positif. Namun, jika koefisien jalur negatif, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dalam arah yang berlawanan.

##### b. Signifikansi Berdasarkan Nilai $p$ .

Apabila nilai  $p$ -values lebih rendah dari 0.05, variabel berpengaruh signifikan. Sebaliknya, apabila nilai  $p$ -values lebih tinggi dari 0.05, variabel tidak berpengaruh signifikan.

#### 2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Analisis *indirect effect* digunakan untuk menguji apakah variabel mediasi memengaruhi tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini untuk menganalisis apakah ada hubungan yang berpengaruh secara positif/negatif serta berpengaruh signifikan/tidak signifikan.

Apabila *original sample* bernilai positif, maka terhadap hubungan yang positif dan bernilai negatif apabila *original sample* bernilai negatif. Untuk mengukur signifikansi, jika nilai  $p$  lebih kecil dari 0.05, maka variabel tersebut signifikan. Variabel, di sisi lain, tidak berpengaruh signifikan jika nilai  $p$  lebih tinggi dari 0.05.

#### 3. Analisis Pengaruh Variabel Mediasi

Analisis ini digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel mediasi terhadap variabel independen dan dependen. Ada beberapa asumsi dalam analisis pengaruh variabel mediasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Tidak ada pengaruh mediasi, kondisi dimana variabel memengaruhi secara langsung karena hubungan langsung signifikan dan hubungan melalui mediasi tidak signifikan.

- b. Ada pengaruh mediasi penuh (*full mediation*), kondisi dimana hubungan langsung tidak signifikan dan hubungan melalui mediasi memengaruhi secara signifikan.
- c. Ada pengaruh mediasi tetapi tidak berperan penuh (*partial mediation*), kondisi dimana hubungan langsung dan hubungan melalui mediasi berpengaruh secara signifikan.

## HASIL DAN KESIMPULAN

### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transaksional	0.818	0.869
Kepuasan Kerja	0.878	0.906
Keterlibatan Karyawan	0.829	0.876
Kinerja Karyawan	0.866	0.903

Sumber: Peneliti (2022)

Dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki nilai AVE > 0.5 yang menyatakan bahwa penelitian ini valid dan memenuhi persyaratan. Penelitian ini juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Composite Reliability* > 0.7.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0.525, sedangkan variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0.539. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai 0.525, yang menunjukkan bahwa 52,5 persen variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh karakteristik kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan dalam model. Nilai variabel kinerja karyawan sebesar 0.539 yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan 53,9 persen variabilitas kinerja karyawan. Maka model penelitian ini masuk dalam kategori sedang karena memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.5.

Tabel 3

#### *R-square*

Variabel	$R^2$
Kepuasan Kerja	0.525
Kinerja Karyawan	0.539

Sumber: Peneliti (2022)

Nilai  $Q^2$  diukur untuk menghitung seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Perhitungan  $Q^2$  dapat terlihat di bawah ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.525)(1 - 0.539)$$

$$Q^2 = 0.781025$$

Nilai  $Q^2$  pada penelitian ini sebesar 0.781025. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki nilai  $Q^2 > 0$  sehingga prediksi yang dilakukan oleh model sudah memiliki relevansi prediktif.

Nilai  $F^2$  diukur untuk mengetahui pengaruh relatif variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.045 maka hubungan kedua variabel ini memiliki efek yang kecil. Pengaruh

variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.191 maka hubungan kedua variabel ini memiliki efek yang moderat.

**Tabel 4**  
*F-square*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transaksional	0.178	0.045
Kepuasan Kerja		0.034
Keterlibatan Karyawan	0.193	0.191
Kinerja Karyawan		

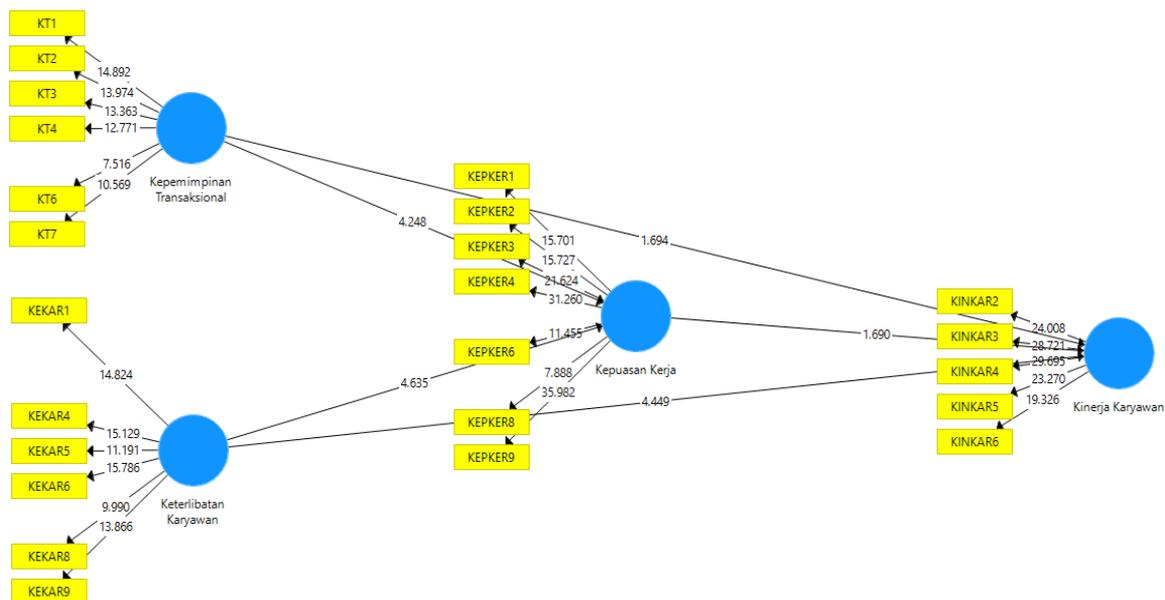
Sumber: Peneliti (2022)

Untuk menghindari multikolinieritas, nilai Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk menguji kolinearitas sebagai bukti hubungan antara variabel kuat/lemah. Multikolinieritas adalah variabel independen yang sangat berkorelasi yang menurunkan kinerja prediksi model. Jika terdapat korelasi yang signifikan, maka korelasi tersebut bermasalah dengan nilai  $VIF > 5$  sebagai syarat. Peringkat VIF kurang dari 5 menunjukkan bahwa model penelitian bebas dari kesalahan. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada kesulitan dengan multikolinieritas karena memiliki nilai VIF lebih kecil dari 5.

**Uji Hipotesis**

**Gambar 2**

*Model Penelitian*



Sumber: Peneliti (2022)

**Tabel 5**  
*Hasil Penelitian Berdasarkan Hipotesis*

Hipotesis	Hasil Penelitian
H <sub>1</sub>	Hipotesis pertama adalah apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.389, <i>t</i> -statistik sebesar 4.231, serta nilai <i>p</i> -value sebesar 0.000. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai koefisien positif, <i>t</i> -statistik lebih besar dibandingkan nilai <i>t</i> -tabel, yaitu 1.96 dan <i>p</i> -value < 0.05.

Hipotesis	Hasil Penelitian
H <sub>2</sub>	Hipotesis kedua adalah apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.210 dan <i>t</i> -statistik 1.786. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan karena memiliki nilai koefisien positif, tetapi <i>t</i> -statistik lebih kecil dibandingkan nilai <i>t</i> -tabel dan <i>p</i> -value > 0.05.
H <sub>3</sub>	Hipotesis ketiga adalah apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.180, <i>t</i> -statistik 0.108 serta nilai <i>p</i> -value sebesar 0.099. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan karena memiliki nilai koefisien positif, tetapi <i>t</i> -statistik lebih kecil dibandingkan nilai <i>t</i> -tabel dan <i>p</i> -value > 0.05.
H <sub>4</sub>	Hipotesis keempat adalah apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.405, <i>t</i> -statistik 4.471, dan nilai <i>p</i> -value sebesar 0.000. Maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai koefisien positif, <i>t</i> -statistik lebih besar dibandingkan nilai <i>t</i> -tabel, yaitu 1.96 dan <i>p</i> -value > 0.05.
H <sub>5</sub>	Hipotesis kelima adalah apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.433, <i>t</i> -statistik 4.523, dan nilai <i>p</i> -value sebesar 0.000. Maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai koefisien positif, <i>t</i> -statistik lebih besar dibandingkan nilai <i>t</i> -tabel, yaitu 1.96 dan <i>p</i> -value > 0.05.

Sumber: Peneliti (2022)

**Indirect Effect**

**Tabel 6**

**Analisis Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan	0.070	1.349	0.178
Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.073	1.640	0.102

Sumber: Peneliti (2022)

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan memiliki *p*-value sebesar 0.178. Variabel kepuasan kerja sebagai mediasi antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.102. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh signifikan karena memiliki *p*-value > 0.05.

**Analisis Pengaruh Variabel Mediasi**

Karena memiliki *p*-value 0.075 (0.075 > 0.05), maka pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan dan pengaruh kepemimpinan transaksional melalui variabel mediasi (kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan juga tidak berpengaruh signifikan karena memiliki *p*-value sebesar 0.178 (0.178 > 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai hubungan signifikan karena memiliki *p*-value 0.000 < 0.05 dan pengaruh keterlibatan karyawan melalui variabel mediasi (kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan karena memiliki *p*-value sebesar 0.102 (0.102 > 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada efek mediasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak ada efek mediasi.

**Tabel 7**  
**Analisis Pengaruh Variabel Mediasi**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan	0.210	1.786	0.075
Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.433	4.524	0.000
Kepemimpinan Transaksional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.070	1.349	0.178
Keterlibatan Karyawan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.073	1.640	0.102

Sumber: Peneliti (2022)

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut membuktikan kepemimpinan dengan gaya transaksional dapat memenuhi harapan pekerja yang dimana yang diteliti oleh Hartanto (2014).
2. Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Sumarto (2009) bahwa *employee engagement* yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja.
3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung penyidikan yang dilakukan oleh Setiawan (2013) untuk kepentingan penyidikan di PT Industri Kerajinan Tohitindo Multi Craft Krian. Penelitian ini memberikan hasil yang dapat disimpulkan apabila kepemimpinan gaya transaksional tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian yang menunjukkan apabila peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan.
5. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Abidin (2010) menjadi landasan terkait kesimpulan ini, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka belum tentu mengakibatkan kepuasan kerja karyawan kenaikan ataupun penurunan.
6. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan tidak ada efek mediasi kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Eliyana (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
7. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan tidak ada efek mediasi kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Munparidi dan Sayuti (2020) yang menyatakan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak signifikan/tidak berpengaruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, N. (2010). *Pengaruh kepuasan, motivasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor wilayah departemen agama provinsi Jawa Tengah* [Universitas Dian Nuswantoro]. <http://eprints.dinus.ac.id/15056/>
- Adamy, M. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Teori, praktik dan penelitian*. Unimal Press.
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

- Eliyana, A. (2016). Peran moderator work passion behavior pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 10(2), 111–119.  
<http://journal.stieykpn.ac.id/journal/index.php/jeb/issue/download/58/218>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian: Konsep dasar dan aplikasi program Smart PLS 3.2.8. dalam riset bisnis*. Inkubator Penulis Indonesia.
- Handoko, T. H. (2004). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia* (3rd ed.). BPF.
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Timur Jaya. *AGORA*, 2(1), 1–5. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2331>
- Jonathan, K., & Erdiansyah, R. (2021). Pengaruh psychological capital dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement pada karyawan kantor pusat PT BG. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(6), 599–604.  
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i6.15083>
- Munparidi, & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 36–46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3952892>
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. N. (2012). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123. <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20110109a13>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Setiawan, D. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen: JUMMA*, 2(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.33508/jumma.v2i1.384>
- Siahaan, E. (2007). *Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi berdasarkan perspektif gender pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta*. Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan komitmen dan kepuasan untuk menyurutkan niat keluar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 116–125.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.11.2.pp.%20116-125>
- Tjiptono, F. (2004). *Manajemen jasa* (3rd ed.). Andi.