

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah I Kota Semarang)

Ramadani Antasurya
Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

Abstract

The problem in this study is the declining performance of employees in Kanwil DJP Central Java I. On the basis of these problems, the formulation of the research problem is: How transactional leadership and job motivation developed in Kanwil DJP Central Java I was able to create job satisfaction, which in turn has positive effects on employee performance. On this occasion will be investigated whether the employee Kanwil DJP Central Java I keep the spirit to work for the survival of the organization. The purpose of this study was to examine the effect of transactional leadership and work motivation on job satisfaction in influencing employee performance.

The research was conducted in the Kanwil DJP Central Java I city of Semarang, respondents who used as many as 111 employees, using regression analysis and the Sobel test to test mediation.

The results are shown as follows: a positive significant effect of transactional leadership on job satisfaction, work motivation has a positive significant effect on job satisfaction, work motivation significantly positive effect on employee performance, job satisfaction has a positive significant effect on employee performance, and transactional leadership significantly positive effect on employee performance. Based on the Sobel test, showed that job satisfaction is able to mediate the effect of transactional leadership and work motivation on employee performance DJP Semarang Central Java I always strive to improve the welfare of employees by providing salary and bonuses, allowances Additional Activities, job and life insurance benefits / health.

Key Words :

transactional leadership, work motivation, job satisfaction, and employee performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Pajak diberikan amanat oleh negara untuk mengumpulkan penerimaan negara dari sektor pajak. Target penerimaan pajak dari tahun ke tahun selalu meningkat, pada tahun 2012 target yang diemban oleh Direktorat Jenderal Pajak mencapai Rp. 853 triliun, sedangkan target untuk Kanwil DJP Jateng I sebesar Rp.11,7 triliun.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I merupakan Kantor Wilayah yang menerapkan sistem administrasi perpajakan modern yang merupakan bentukan baru dari Kantor Wilayah DJP Jawa Bagian Tengah I.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Target minimal yang ditetapkan oleh Kanwil DJP Jawa Tengah I yang harus dicapai pegawai adalah minimal 100%. Berdasarkan hasil survai pendahuluan yang dilakukan, terdapat 77 pegawai (69,3%) yang targetnya di bawah 100. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada masalah dalam kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah I.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai itu. Sedangkan kepuasan kerja itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor yang bersifat ekstern maupun faktor intern. Selain tingkat kepuasan

kerja pegawai, pola kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Pola kepemimpinan yang memberikan kesempatan tumbuh dan berkembang bagi bawahan dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan variabel yang dianggap memiliki peranan penting dalam menjelaskan kinerja pegawai (Huber, 2002). Apabila pegawai diberi kesempatan untuk membuktikan bahwa dirinya mampu berprestasi dalam pekerjaannya maka kepuasan kerja pegawai akan tercapai (Caugemi dan Claypool, 1978).

Motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Menurut House et al (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pimpinan digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (pegawai).

Objek Penelitian yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I di kota Semarang sebagai instansi pemerintah yang memiliki fungsi sebagai perpanjangan tangan dari Kantor Pusat DJP yang memiliki peran untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap unit-unit kerja yang ada di wilayah kerjanya .

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Rokhmaloka H A (2006), Sulandari (2003), Shadare Olseyi A Hammed T Ayo, Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sedangkan pada penelitian Bambang Guritno dan Waridin (2005), kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Mardiana (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Bambang Guritno dan Waridin (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. Penelitian Agus Suprayetno (2004), Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa permasalahan yang terjadi pada Kanwil DJP Jawa Tengah I adalah menurunnya kinerja pegawai pada Kanwil DJP Jawa Tengah I.

Atas dasar permasalahan tersebut maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimana kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja yang dikembangkan pada Kanwil DJP Jawa Tengah I mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Pada kesempatan ini akan diteliti apakah pegawai Kanwil DJP Jawa Tengah I tetap semangat untuk bekerja demi kelangsungan organisasi.

Oleh karena itu dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ?
2. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ?
3. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan adalah suatu hasil pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Sedangkan kinerja pegawai menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Kepuasan Kerja

Menurut Miner (1988), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat yang senada juga dikatakan oleh Odom (1990) dalam Yousef (2000), menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai hal-hal yang mengacu pada perihal orang yang merasakan hal positif maupun negatif terhadap pekerjaan.

Sedangkan Lawler (1986) dalam Dwi Maryati dan Bambang Sutopo (2001), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ukuran sikap yang berhubungan dengan persepsi masa lalu yang terkait dengan penghargaan pada kesan saat ini dari suatu pekerjaan. Kepuasan kerja mengacu pada

pendapat Price (1997) yang mengutarakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu bukan kelompok dan menyangkut masa lalu bukan masa yang akan datang (Price, 1997 pada Halim et al, 1985). Price membagi kepuasan kerja kedalam 5 dimensi, yaitu kepuasan kerja dengan gaji, kepuasan kerja dengan promosi, kepuasan kerja dengan rekan sekerja, kepuasan kerja dengan penyelia (atasan) dan kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang dikutip oleh Gibson, (1984 : 92) kebutuhan seseorang tersusun dalam suatu hirarki yang secara berjenjang akan dipenuhinya secara berurutan (hirarkis). Hirarki kebutuhan tersebut adalah :

- 1) Physiological Needs : kebutuhan akan makanan, tempat tinggal, sandang.
- 2) Safety Needs (kebutuhan akan rasa aman)
- 3) Social Needs (kebutuhan social)
- 4) Esteem Needs (kebutuhan akan penghargaan) kebutuhan akan harga diri.
- 5) Self Actualization Needs (kebutuhan akan realisasi diri)

Menurut David McClelland (Teori Motivasi Mc Clelland) yang dikutip oleh Gibson (1984 : 97) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (needs for affiliation = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (needs for power = nPower).

Teori Herzberg, Teori Dua Faktor (Two-

Factor Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor didalam teori ini yaitu : faktor-faktor higienis (sumber ketidak puasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan oleh Kenneth H. Blanchard (dalam Wahjosumidjo, 1985) adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan (Keith Davis dalam Sudarwan, 2004).

Kepemimpinan Transaksional

Landasan teoritis mengenai gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep motivasi melalui sistem imbalan dan hukuman (Bass, 1997). Dalam banyak hal pemimpin transaksional menyediakan lingkungan yang stabil dan menghindari risiko di mana pegawai bekerja menuju tujuan kinerja organisasi (Bass, 1985) dan pemimpin cenderung tidak terlibat secara pribadi dengan para pengikut mereka, sehingga menciptakan jarak (P.E. Levy, Cober, & Miller, 2002). Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Bass dalam Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu: *contingent reward* dan *management by exception*. Hal ini sejalan dengan pendapat Antonakis, dkk. (2003) dalam Hugo, *et al.* (2009) bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, antara lain: *contingent reward* (kepemimpinan dengan memberikan hadiah merujuk pada perilaku yang berfokus pada pengklarifikasian persyaratan peranan dan tugas, serta memberikan bawahan hadiah materi atau psikologis jika menyelesaikan kewajiban kontraktual), *management by exception-active* (merujuk pada pemantauan aktif pemimpin yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standar kerja, *management by exception-passive* .

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yang akan diteliti dalam penulisan ini :

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Pegawai

Kepemimpinan transaksional lebih menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan berdasarkan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis (pertukaran balas jasa dengan kinerja). Menurut Robbin (2006), kepemimpinan transaksional menekankan pentingnya memotivasi dan memandu bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo dan Cholil (2010) pada variabel kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Pegawai

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. (Handoko, 2001). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga pegawai tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Berdasarkan uraian maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Radig (1998), Soegiri (2004) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2003). Berdasarkan uraian maka

hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Menurut Lawler (Robbins, 1996), ukuran kepuasan itu sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima individu sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan kepada perusahaan.

Sebagai variabel yang bisa diposisikan sebagai variabel bebas dan variabel terikat, kepuasan kerja seringkali juga diusulkan sebagai variabel mediasi hubungan antara dua buah variabel yang dianggap berkorelasi satu sama lain. Ivonasky (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi merupakan variabel yang bisa menjelaskan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial

Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat

memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Jenis Dan Sumber Data Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner/daftar pertanyaan dan melakukan wawancara langsung dengan para PNS di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang.

Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : biodata pegawai dan data jumlah pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah I. Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 111 orang, maka penelitian ini menggunakan metode sensus.

Pengujian Validitas Data

Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan

dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*cronbach alpha*). Batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai koefisien alpha >0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel/handal (Sekaran, 1992).

Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut: Nilai indeks = $(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$

Dimana, F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1 dan seterusnya. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria (three box method) (Ferdinand, 2006) dan dari penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 20 sampai dengan 100 diperoleh rentang 80 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 26,66 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu: - Nilai indeks 20-46,66 = Interpretasi rendah, - Nilai indeks 46,67-73,33 = Interpretasi Sedang, - Nilai indeks 73,34-100 = Interpretasi tinggi. Dengan dasar ini, peneliti

menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengujian Model

Analisis Regresi

Koefisiensi regresi yang menunjukkan besarnya konstanta dan parameter dari setiap variabel independen dalam persamaan. Regresi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas (independen variabel) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebagai variabel *intervening* dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen variabel). Uji regresi ini penting dilakukan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

$$Y_1 = a_1 + {}^2_1X_1 + {}^2_2X_2 + e_1$$
$$Y_2 = a_2 + {}^2_3X_1 + {}^2_4X_2 + {}^2_5Y_1 + e_2$$

Keterangan :

a_1, a_2 : Konstanta

${}^2_1, {}^2_2, {}^2_3, {}^2_4, {}^2_5$: Koefisien Regresi

X_1 : Variabel kepemimpinan transaksional

X_2 : Variabel motivasi kerja

e_1, e_2 : Disturbance error

Y_1 : Variabel *intervening* kepuasan kerja

Y_2 : Variabel kinerja pegawai

1. Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinasi (*R Square*) meliputi kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dan proporsi variasi dari variabel tergantung yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

2. Pengujian Hipotesis

a. Partial (Uji t)

Pengujian melalui uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung (th) dengan t tabel (tb) pada $\alpha = 5\%$. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan uji t adalah jika t-faktor suatu koefisien regresi lebih besar dari pada $\alpha = 5\%$, maka berarti variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yang berarti hipotesis ditolak.

b. Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk mengetahui efek mediasi dari suatu variabel intervening digunakan Analisis Jalur atau Path Analysis. Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, yang fungsinya untuk memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis Jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda. Apa yang dapat dilakukan oleh Analisis Jalur adalah menentukan pola hubungan antara 3 atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk menkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Imam Ghozali, 2005; 160).

1. Menguji pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja
2. Menguji pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai

melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan model jalur yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja mempunyai hubungan langsung dengan Kinerja Pegawai, Namun demikian kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja juga mempunyai hubungan tidak langsung ke Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb , besarnya standar error tidak langsung (indirect effect) Sab dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT	111	1,00	5,00	2,8529	1,05666
MK	111	1,50	4,75	2,9572	,89435
KK	111	1,40	5,00	2,7820	,75005
KP	111	1,40	5,00	2,9748	,71255
Valid N (listwise)	111				

Sumber: data primer, diolah, 2013

Berdasarkan Tabel diketahui nilai minimal, maksimal, mean, dan standar deviasi maka tahap selanjutnya adalah melakukan kategorisasi yang dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 2003):

$x < \text{Mean} - (1,5 \text{ SD})$ Sangat Rendah,
 $\text{Mean} - (1,5 \text{ SD}) < x < \text{Mean} - (0,5 \text{ SD})$ Rendah,
 $\text{Mean} - (0,5 \text{ SD}) < x < \text{Mean} + (0,5 \text{ SD})$ Sedang,
 $\text{Mean} + (0,5 \text{ SD}) < x < \text{Mean} + (1,5 \text{ SD})$ Tinggi,
 $\text{Mean} + (1,5 \text{ SD}) < x$ Sangat Tinggi

Hasil perhitungan nilai mean :

1. variabel kepemimpinan transaksional adalah sebesar 2,83
2. variabel motivasi kerja adalah sebesar 2,95
3. variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,78
4. variabel kinerja pegawai adalah sebesar 2,97

Dapat disimpulkan semua variabel termasuk dalam kategori sedang.

Analisis Deskriptif

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Transaksional

No	Indikator	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	<i>Contingent reward</i>	8	32	129	108	85	72,4
2	<i>Management by exception active</i>	9	38	111	112	90	72
3	<i>Management by exception pasive</i>	7	40	123	96	95	72,2
	Rata-rata						72,2

Sumber : Data primer yang diolah

Rata-rata skor sebesar 72,2. Artinya tanggapan responden menunjukkan kepemimpinan transaksional yang sedang. *Contingent reward* merupakan indikator yang paling berpengaruh yaitu sebesar 72,4.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Rata-rata skor sebesar 72. Artinya tanggapan responden menunjukkan motivasi kerja yang sedang. Belajar hal baru dalam bekerja merupakan indikator yang paling berpengaruh yaitu sebesar 73,2.

Uji Reliabilitas

Hasil Pengujian Reliabilitas

VARIABEL / INDIKATOR	Alpha	KETERANGAN
<u>Kepemimpinan Transaksional</u>	0,860	<u>Reliabel</u>
<u>Motivasi Kerja</u>	0,871	<u>Reliabel</u>
<u>Kepuasan kerja</u>	0,833	<u>Reliabel</u>
<u>Kinerja Pegawai</u>	0,896	<u>Reliabel</u>

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil pengujian reliabilitas konstruk variabel kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Rata-rata skor sebesar 72. Artinya tanggapan responden menunjukkan kepuasan kerja yang sedang. Kepuasan terhadap gaji merupakan indikator yang paling berpengaruh yaitu sebesar 71,2.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Rata-rata skor sebesar 71,84, artinya tanggapan responden menunjukkan kinerja karyawan yang sedang. Kualitas merupakan indikator yang paling berpengaruh yaitu sebesar 73.

digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai Alpha yang lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti bahwa konstruk variable-variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel Kolmogrov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		111	111
Normal Parameters a,b	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	,63891077	,70238258
Most Extreme Differences	Absolute	,043	,071
	Positive	,043	,071
	Negative	-,039	-,048
Kolmogorov-Smirnov Z		,449	,744
Asymp. Sig. (2-tailed)		,988	,638

Sumber : data primer, diolah, 2013.

a. Calculated from data.

b. Test distribution is Normal

Pengujian terhadap normalitas data dengan menggunakan rasio kolmogorov smirnov variabel kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai

menunjukkan nilai KS di atas 0,05, hal tersebut menunjukkan data yang ada terdistribusi normal dengan nilai KS di atas 0,05 yaitu 0,988; dan 0,638.

Uji Validitas

Hasil Pengujian Validitas

VARIABEL / INDIKATOR	Loading Factor	KMO	KETERANGAN
<u>Kepemimpinan Transaksional</u>			
- <u>Indikator 1</u>	0.881	0.817	Valid
- <u>Indikator 2</u>	0.820		Valid
- <u>Indikator 3</u>	0.795		Valid
<u>Motivasi Kerja</u>			
- <u>Indikator 1</u>	0.856	0.849	Valid
- <u>Indikator 2</u>	0.827		Valid
- <u>Indikator 3</u>	0.833		Valid
- <u>Indikator 4</u>	0.857		Valid
<u>Kepuasan Kerja</u>			
- <u>Indikator 1</u>	0.807	0.741	Valid
- <u>Indikator 2</u>	0.787		Valid
- <u>Indikator 3</u>	0.816		Valid
- <u>Indikator 4</u>	0.880		Valid
- <u>Indikator 5</u>	0.829		Valid
<u>Kinerja Pegawai</u>			
- <u>Indikator 1</u>	0.847	0.831	Valid
- <u>Indikator 2</u>	0.897		Valid
- <u>Indikator 3</u>	0.825		Valid
- <u>Indikator 4</u>	0.861		Valid
- <u>Indikator 5</u>	0.779		Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Nilai loading factor diatas nilai KMO (0,4), hal ini mengindikasikan bahwa responden memahami kuesioner yang

disebarkan, dengan responden faham sehingga kuesioner dijawab dengan benar dan hasil yang diperoleh valid.

Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 1

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	KT	,875	1,143
	MK	,875	1,143

Sumber : data primer, diolah, 2013
Dependent Variable: KK

Jika VIF lebih besar dari 5, maka antar variabel-variabel independen terjadi persoalan multikolinieritas (Santoso, 2004). Tidak terdapat variabel independen yang mempunyai nilai VIF

> 5, artinya kedua variabel independen tersebut tidak terdapat hubungan multikolinieritas dan dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja.

Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 2

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	KT	,871	1,148
	MK	,671	1,490
	KK	,726	1,378

Sumber : data primer, diolah, 2013
a. Dependent Variable: KP

Keterangan :

KT = Kepemimpinan Transaksional, MK = Motivasi Kerja, KK= Kepuasan Kerja, KP = Kinerja Pegawai

Jika VIF lebih besar dari 5, maka antar variabel-variabel independen terjadi persoalan multikolinieritas (Santoso, 2004) Tidak terdapat variabel independen yang mempunyai nilai VIF > 5, artinya ketiga variabel independen tersebut tidak terdapat hubungan multikolinieritas dan dapat

digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian.

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*. Dari hasil pengolahan diperoleh titik-titik dalam scatterplot menyebar. Hal ini berarti bahwa model regresi pada model ini tidak mengandung adanya masalah heteroskedastisitas, artinya semua variabel independen yang digunakan tidak mempengaruhi residualnya sehingga penelitian ini dapat diuji

bagaimana pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Uji Linieritas

Uji linieritas untuk menguji ada tidaknya kesalahan data periode sebelumnya yang mempengaruhi data periode sekarang. Hasil uji linieritas dapat dijelaskan pada Tabel sebagai berikut:

Uji Linieritas

Model Summary b

Model	Durbin-Watson
1	1,934

b. Dependent Variable: KP

Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan Tabel dijelaskan bahwa nilai DW diantara -2 dan 2 sehingga dalam penelitian ini terbebas dari masalah linieritas.

Sesuai hasil perhitungan bahwa kedua variabel independen tersebut (kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis

Hasil Perhitungan Uji F Persamaan 1

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,981	2	8,491	20,422	,000 ^a
	Residual	44,903	108	,416		
	Total	61,884	110			

Sumber : data primer, diolah, 2013

a. Predictors: (Constant), MK, KT

b. Dependent Variable: KK

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai F sebesar 20,422 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kepercayaan yang digunakan 5%, berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel-

variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap variabel kepuasan kerja atau dengan kata lain model layak (*goodness of fit*).

Hasil Perhitungan Uji F Persamaan 2

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,582	3	,527	3,396	,000 ^a
	Residual	54,268	107	,507		
	Total	55,849	110			

Sumber : data primer, diolah, 2013

a. Dependent Variable: KP

b. Predictors: (Constant), KK, KT, MK

Diperoleh nilai F sebesar 3,396 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kepercayaan yang digunakan 5%, berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel-variabel kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai atau dengan kata lain model layak (*goodness of fit*).

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,261 hal ini berarti hanya 26,1% variasi kepuasan kerja yang bisa dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel bebas yaitu: kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 73,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Besarnya nilai *Adjusted R²* dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Persamaan 1 *Adjusted R²*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,274	,261	,64480

Sumber : data primer, diolah, 2013

a. Predictors: (Constant), MK, KT

b. Dependent Variable: KK

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,401 hal ini berarti hanya 40,1% variasi kinerja pegawai yang bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebas yaitu: kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan kepuasan kerja. sedangkan sisanya

sebesar 59,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. R total pada penelitian ini sebesar 66,2%, sehingga model dalam penelitian ini mempunyai derajat kepastian sebesar 66,2%. Besarnya nilai *Adjusted R²* dapat dijelaskan pada Tabel berikut:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,403	,401	,71216

Sumber : data primer, diolah, 2013

a. Predictors: (Constant), KK, KT, MK

b. Dependent Variable: KP

Secara parsial pengaruh dari kedua variabel independen (kepemimpinan

transaksional dan motivasi kerja) tersebut terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Hasil Perhitungan Regresi Parsial Persamaan 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,426	,235		6,070	,000
	KT	,155	,062	,355	2,500	,014
	MK	,421	,074	,502	5,724	,000

Sumber : data primer, diolah, 2013

a. Dependent Variable: KK

Besarnya nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja sebesar 0,355; dan 0,502, sehingga dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai

berikut : $KK = 0,35KT + 0,502 MK$. Sementara itu secara parsial pengaruh dari ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Hasil Perhitungan Regresi Parsial Persamaan 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,551	,300		8,491	,000
	KT	,191	,069	,304	2,768	,007
	MK	,313	,093	,323	3,365	,000
	KK	,288	,106	,278	2,717	,009

Sumber : data primer, diolah, 2013
a. Dependent Variable: KP

Dari tabel diketahui besarnya nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,304; 0,323; dan 0,278, sehingga dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut : $KP = 0,304 KT + 0,323 MK + 0,278 KK$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut di atas dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Uji Hipotesis 1

Dari hasil perhitungan uji secara parsial diperoleh nilai t hitung sebesar (2,500) dan nilai signifikansi sebesar 0,014. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka hipotesis (H1) diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang tegas dan memperhatikan bawahan mampu

memberikan rasa puas dari pegawai dalam bekerja.

2. Uji Hipotesis 2

Dari hasil perhitungan uji secara parsial diperoleh nilai t hitung sebesar (5,724) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka hipotesis (H2) diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel motivasi kerja dengan variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan adanya reward yang baik dari organisasi mampu memberikan motivasi yang kuat dalam bekerja, dimana hal tersebut mampu memberikan rasa puas karyawan dalam bekerja.

3. Uji Hipotesis 3

Dari hasil perhitungan uji secara partial diperoleh nilai t hitung sebesar (3,365)

dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka hipotesis (H3) diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai. Organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun motivasi kerja dalam meningkatkan kinerjanya.

4. Uji Hipotesis 4

Dari hasil perhitungan uji secara partial diperoleh nilai t hitung sebesar (2,717) dan nilai signifikansi sebesar 0,009. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka hipotesis (H4) diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang puas atas pekerjaannya mampu meningkatkan kinerjanya.

5. Uji Hipotesis 5

Dari hasil perhitungan uji secara parsial diperoleh nilai t hitung sebesar (2,768) dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% maka hipotesis (H5) diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja pegawai. Bagi pegawai pemimpin yang peduli akan kinerja bawahan dengan memberikan motivasi yang kuat dalam bekerja mampu meningkatkan kinerjanya.

Hasil Analisis Mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja

Pengaruh langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai = ,304

Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja = $(0,355) \times (0,278) = 0,098$

Total pengaruh = $0,304 + 0,098 = 0,402$

Hasil mediasi menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai meski pengaruh mediasinya relatif lemah.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai = 0,323

Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja = $(0,502) \times (0,278) = 0,139$

Total pengaruh = $0,139 + 0,323 = 0,462$

Hasil mediasi menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai meski pengaruh mediasinya relatif lemah.

Uji Sobel Test

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Diperoleh t hitung sebesar 2,384 oleh karena t hitung = 2,384 lebih besar dari t tabel

dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 . Koefisien mediasi 0,098 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi maka dapat disimpulkan bahwa berarti secara statistik kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Diperoleh t hitung sebesar 2,446 oleh karena t hitung = 2,446 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96. Koefisien mediasi 0,139 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi, maka dapat disimpulkan bahwa berarti secara statistik kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian pengaruh pada variabel kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara statistik terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Rokhmaloka H A (2006) Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006) dan oleh Purnomo dan Cholil (2010)

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian pengaruh pada variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja secara statistik terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ida

Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004). Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006). Maryani dan Supomo (2001) serta hasil penelitian dari Masrukin dan Waridin (2006) .

Penelitian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff (1992), dengan anggapan bahwa pegawai akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja (Morrison, 1997).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh pada variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi kerja secara statistik terbukti mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006) dan Rokhmaloka H A (2006) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Maryani dan Supomo (2001) , Masrukin dan Waridin (2006) serta Mardiana (2004) .

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh pada variabel kepemimpinan transaksional dan kinerja pegawai

menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara statistik terbukti mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Tengah I kota Semarang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Shadare Olseyi A Hammed T Ayo (2009), Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2006), serta Sulandari (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan berkorelasi kuat dan signifikan dengan kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Terdapat lima hal yang dapat disimpulkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Bahwa secara statistik kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Bahwa secara statistik motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Bahwa secara statistik motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
4. Bahwa secara statistik kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
5. Bahwa secara statistik kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Implikasi Kebijakan

Adapun implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan rotasi dan mutasi pegawai secara periodik dan merata secara umum. meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, Lebih memperhatikan besarnya pendapatan pegawai dengan memaksimalkan

Grading pada setiap pegawai dalam golongannya yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan dan beban kerjanya. Imbalan Prestasi agar diberikan sesuai dengan prestasi individu.

2. Penghargaan dari pimpinan berupa bonus lebih merata kepada setiap golongan pegawai. Agar tidak terjadi pelanggaran dalam bekerja pimpinan agar senantiasa mengingatkan dan memberi contoh dalam bekerja sehari-hari. Pimpinan juga dapat memberikan sebagian tugas kepada bawahan sehingga bawahan merasa dipercaya dalam melaksanakan tugas. Pimpinan dengan tegas memberikan hukuman sesuai dengan tingkat kesalahannya.
3. Meningkatkan kesejahteraan pegawai. Memberikan tunjangan khusus untuk jabatan tertentu, hadiah untuk pegawai terbaik di setiap bagian dan asuransi jiwa/kesehatan tambahan di luar Askes. Pemberian uang lembur yang tidak lagi sesuai. Melakukan promosi pegawai sesuai dengan kepangkatan dan prestasi kerja. Meningkatkan kerjasama antar pegawai. Kepemimpinan transaksional dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan. Manajemen juga berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bersih.
4. Melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Setiap pekerjaan agar dikerjakan dengan tepat waktu sehingga tidak terdapat tunggakan pekerjaan. Pegawai perlu diberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan tertentu secara mandiri. Dan

senantiasa meningkatkan kualitas pekerjaan agar mencapai target sesuai dengan harapan.

Implikasi Teoritis

Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transaksional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi Manajerial

Implikasi Manajerial untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

- a) Kepedulian pada pekerjaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, kemampuan, dan keahlian
- b) Tantangan dalam bekerja, melakukan rotasi kerja secara berkala.
- c) Belajar hal baru dalam bekerja, melakukan rotasi kerja secara berkala

- d) Besarnya pendapatan, menyesuaikan besarnya pendapatan (tunjangan) dengan beban kerja, tingkat kesulitan, dan kebutuhan akan keterampilan

Implikasi Manajerial untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan Transaksional

- a) *Contingent reward*
 - Perlu adanya penghargaan dari pimpinan, berupa bonus atau fasilitas
 - Pemimpin bertransaksi dengan bawahan
- b) *Management by exception active*
 - Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi
 - Pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dan menindaklanjuti
- c) *Management by exception passive*
 - Pemimpin menunggu mengambil tindakan sampai terjadi kesalahan yang menarik perhatiannya

Keterbatasan Penelitian

1. Responden yang digunakan dalam penelitian ini tidak membedakan pegawai lain karena memungkinkan standar penilaian kinerja yang berbeda.
2. Dalam penelitian ini, jumlah variabel operasional dalam model terbatas, masih terdapat variabel lain yang dapat menjelaskan pengaruh tersebut seperti stres kerja, komitmen, disiplin kerja dan budaya organisasi.

Agenda Penelitian Mendatang

1. Diharapkan sampel penelitian yang digunakan dapat lebih luas, artinya dengan menambah jumlah kantor yang diteliti agar memperoleh sampel atau responden yang lebih representatif.
2. Pada penelitian mendatang perlu ditambahkan variabel lain, misalnya budaya organisasi, stress kerja dan konflik pekerjaan keluarga.

DAFTAR REFERENSI

- Augusty Ferdinand. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bambang Guritno dan Waridin (2005, **Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja**.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993) 'Transformational leadership: A response to critiques', In M. M. Chemers and R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego, CA, Academic Press, 49-80.
- Bass, J.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52(2) 130-139
- Budiyanto and Hening Widi Oetomo, 2011, **The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia**, World Academy of Science, Engineering and Technology 75 2011.
- Burns (1978). **Dinamika Leadership Dalam Public Service**. Dalam Van W. Montgomery (2011). **Dynamics of Leadership in Public Service**. Second Edition M.E. Sharpa. Armonh, New York, London, English
- Cooper Donal R & C William Emory, 1997, *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid I, Edisi kelima, Universitas, Indonesia.
- Darwish A. Yousef, (2000) Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss: 1, pp.6 – 24.
- Dessler, Gary. 2011. **Human Resource Management**, Edisi 12th, Pearson Education, Boston
- Emmert, Mark A and Taher Walled A, (1992). The Public Sector Professionals : The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public Administration* 22:1:37-48
- Fuad Mas'ud. 2004. **Survei Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guy R Odom. (1990), *Mother, Leadership and Success*
- Hani T Handoko. 1996. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Henry Simamora. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BP STIE YKPN
- Hersey, Blanchard Kenneth & Johnson, 1985. *Management Of Organizational Behavior Leading Human Resources*.

- Hsin Kuang Chi, Huery Ren Yeh, Shih Chien, Chiou Huei Yu, 2006, **The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations.**
- Iaffaldano, Michelle T.; Muchinsky, Paul M. (1985) **Job satisfaction and job performance: A meta-analysis.** Psychological Bulletin, Vol 97(2), Mar 1985, 251-273.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004), **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan.**
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia),** Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan , Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135
- Jacqueline Rowley Mayfield, Milton Ray Mayfield, and Jerry Kopf, The Effects Of Leader Motivating Language On Subordinate Performance And satisfaction, **Human Resource Management**, Fall / Winter 1998, Vol. 37, No. 3 & 4, Pp. 235–248
- James M Burns (1978) *Leadership*, NY Herper and Row
- John D Politis 2005, **Self Leadership Behavioural-focused strategies and team performance**, (The mediating influence of job satisfaction), www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm
- Jurkeiwick, Massey. 2001) **Motivation In Public and Private Organization: A Comparative Study**, Journal of Public Productivity and Management Review, Vol. 21, No.3, March
- Keller, Robert T (1992), Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups, Journal of Management September 1992 18: 489-501
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor **KMK-454/KMK.01/2011** tanggal 30 Desember 2011, tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat
- Lindsey, Brass, and Thomas (1995). Efficacy Performance Spirals : A Multilevel Perspective, Academy of Management Review 1995 Vol 20 No.3, 645-678.
- Locke, E. (1976). **The Nature and causes of job satisfaction.** In M.D. Dunnette (Ed). **Handbook of industrial and organizational psychology (1297-1349)**. Chicago : Rand McNally.
- Luthans, Fred. 2006., **Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia**. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mardiana (2004), **Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Semarang).**

- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Grasindo.
- Mathieu, J. and Hamel, D. (1989), **A cause model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals**, Journal of Vocational Behaviour, Vol. 34, pp. 299-317.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, (1997). When employees feel betrayed: A Model of how psychological contract violation develops, Academy Of management Review 1997, Vol 22 No.1 226-256.
- Paul E Levy, Richard T Cober and Terri Miller, (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feed-back-Seeking Intentions. Journal of Applied Social Psychology volume 32, Issues 8 pages 1703-1720.
- Pawar, B.S. & Eastman, K.K. 1997. The nature and Implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. Academy of Management Review, 22(1): 80-109.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : **67/PMK.01/2008 tanggal 6 Mei 2008** tentang "Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak"
- Petty MM, Mc Gee, and Cavender (1984), **A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance**, Academy of management Review 1984, Vol 9 No.4, 712-721.
- Qaisar Abbas and Sara Yaqoob, 2009, **Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan**, Pakistan Economic and Social Review Volume 47, No. 2 (Winter 2009), pp. 269-292
- Robbin, Stephen. 1996. **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia**. Jakarta : Prenhallindo.
- _____ 2001. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat
- Sarros, James and Butchasky (1996). Leadership ,Harper Business, Sydney Australia
- Sekaran, Uma, 2006. **Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4**, Jakarta: Salemba Empat
- Stephen P Robbins, Timothy A Judge, **2008 Perilaku Organisasi Edisi 12**, Terjemahan Penerbit Salemba Empat.
- Sudarwan, Danim (2004). Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta
- Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor **SE-84/PJ/2011** tanggal 15 November 2011 tentang Pelayanan Prima.

- Swietania, Rita, 2009, Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada KANTor Pertanahan Kota Semarang) *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* No.26.Th.XVI.pp.96-116.
- Tichy, N and Devanna M (1990). *The transformational leader*. Wiley college, New York 1990.
- Umar,Husein (1999), *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wexley K.N & Yukl, (1997), *Organizational Behavior and personnel Psycology*, Richard D Irwin : Home wood ,Illinois.
- Wolfgang Huber,Anja VH,Holger S,A Poustka,and Martin V, **Variance stabilization to microarray data calibration and to the quantification of differential expression**, Vol 18 *Suupl* 2002 pages s96-s104.