

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja

Adissya Maya Andara
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primagraha
adissyamaya@primagraha.ac.id

Abstract

The role of the leader is a strategic factor that drives the performance of the organization's members. This study aims to examine the effect of transactional leadership and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as intervening. The study was conducted at PT Anindita Niaga Galantri - Honda Auto Serang by distributing questionnaires to 50 sales & marketing divisions. Data analysis using Structural Equation Model of Partial Least Square (SEM PLS). The results showed that extrinsic motivation had significant effect on job satisfaction and transactional leadership had a significant effect on employee performance. While transactional leadership has no effect on job satisfaction; extrinsic motivation has no effect on job satisfaction and job satisfaction has no effect on employee performance. Low levels of salary and high job pressures make job satisfaction can not be an intervening effect on employee performance at PT Anindita Niaga Galantri - Honda Auto Serang.

Keywords: *Transactional Leadership; Extrinsic Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance*

Abstrak

Peran pemimpin merupakan faktor strategis yang menggerakkan kinerja anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Penelitian dilakukan di PT Anindita Niaga Galantri – Honda Auto Serang dengan membagikan kuisisioner pada 50 orang pegawai divisi *sales & marketing*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja; motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Rendahnya tingkat gaji dan tekanan pekerjaan yang tinggi membuat kepuasan kerja tidak bisa menjadi intervening yang berpengaruh pada kinerja pegawai di PT Anindita Niaga Galantri – Honda Auto Serang.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transaksional; Motivasi Ekstrinsik; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sejalan dengan era globalisasi yang ditandai dengan semakin ketatnya tingkat persaingan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut upaya-upaya dalam memperlancar proses pembangunan. Perubahan global yang sedang terjadi merupakan revolusi global (globalisasi) yang melahirkan suatu gaya hidup yang ditandai dengan persaingan sehingga meminta masyarakat dan organisasi di dalamnya untuk dapat membenahi diri mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat. Dalam rangka upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk dapat sejalan dengan era globalisasi maka diperlukan suatu kemampuan untuk menyesuaikan diri sesuai tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dengan memperkaya wawasan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Salah satu upaya untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kinerja pegawai sesuai dengan standar dan norma organisasi. Dimana jika kinerja sumber daya manusia bagus, maka tujuan visi dan misi organisasi juga akan bagus, begitu juga sebaliknya.

Suatu organisasi akan berhasil dan mencapai produktivitas tertentu, jika organisasi tersebut dapat memberikan motivasi individu-individu dalam organisasi sehingga menumbuhkan kreativitas dan inisiatif dalam hal kinerja pegawai. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku, dan karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2011). Selain itu, peran motivasi karyawan sangat dibutuhkan kaitannya dengan kinerja. Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan, baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Motivasi juga merupakan kegiatan yang mendorong, meningkatkan gairah dan mengajak pegawai untuk bekerja lebih efektif dan bersemangat.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam, dimana kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan. Pegawai yang mendapat kepuasan

kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi. Menurut Handoko (2010) kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai ataupun karyawan dalam menciptakan kinerja yang tinggi dalam lingkungan kerja suatu organisasi.

Kinerja yang tinggi akan terwujud jika para pegawai mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, peran kepemimpinan sangat penting dimana pimpinan harus dapat memberikan suatu motivasi serta kepuasan kerja kepada pegawai yang diharapkan dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transaksional

Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa sistem balas jasa merupakan dimensi pertama dari kepemimpinan transaksional dan berkaitan dengan bentuk imbalan yang diberikan oleh pemimpin dengan bawahan yang tergantung pada seberapa jauh bawahan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang disepakati dengan pemimpinnya. Sistem balas jasa dapat berbentuk non-material seperti pengakuan pemimpin atas tugas yang sudah diselesaikan ataupun bersifat material, seperti bonus atau kenaikan gaji. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan bawahan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional diukur melalui enam dimensi menurut Chiang & Wang (2012) yaitu: 1) Memberi umpan balik positif, 2) Memberi pengakuan khusus, 3) Memberikan pujian, 4) Memberi inspirasi dan motivasi, 5) Memperingatkan ketika kinerja menurun, 6) Memberitahu ketika produktivitas menurun.

Motivasi Ekstrinsik

Dalam teori Herzberg (Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya, meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan keamanan. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan terhadap perilaku seseorang yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya. Motivasi ekstrinsik dapat berubah menjadi intrinsik tanpa disuruh orang lain (Monks dalam Dimiyati & Mudijono, 2010). Menurut Sardiman (2013) motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Faktor ekstrinsik adalah hal-hal yang mudah menggoda, meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan bekerja, sehingga orang cenderung mengejar hal-hal yang bersifat ekstrinsik itu sebagai indikator keberhasilan dalam bekerja. Motivasi ekstrinsik dapat diukur melalui lima dimensi (Sardiman, 2013) yaitu: 1) Hadiah, 2) Hukuman, 3) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja, 4) Pemberian gaji, 5) Pujian.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal dan semacamnya. Sedangkan McShane & Von Glinow (2010) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja yang diukur melalui enam dimensi (Nelson & Quick, 2006) diantaranya: 1) Pekerjaan itu sendiri, 2) Gaji/honor, 3) Kesempatan promosi, 4) Pengawasan, 5) Kondisi kerja, 6) Rekan kerja

Kinerja Pegawai

Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang/kelompok bisa diketahui apabila kriteria

keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Veithzal & Sagala (2013) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja dapat ditunjukkan melalui perilaku nyata karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Kinerja pegawai dapat diukur melalui enam dimensi yang dikembangkan oleh McKenna & Beech (1995) yaitu: 1) Kuantitas kerja pegawai, 2) Kualitas kerja pegawai, 3) Efisiensi kerja pegawai, 4) Sikap kerja pegawai, 5) Stándar kualitas kerja pegawai, 6) Kemampuan kerja pegawai.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diantaranya:

H1: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

H2: Terdapat pengaruh signifikan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja

H3: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai

H4: Terdapat pengaruh signifikan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai

H5: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

METODE

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Anindita Niaga Galantri (Honda Auto Serang) melalui survey pada pegawai divisi *sales & marketing*. Populasi pada divisi *sales & marketing* tercatat sebanyak 50 orang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yang berarti seluruh populasi dijadikan sampel. Kuesioner merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sebagai data primer. Kuesioner ini dibagikan secara langsung kepada responden. Software untuk mengolah data yaitu menggunakan bantuan software SmartPLS versi 3. Pengujian akan dilakukan melalui outer model dan inner model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Table 1. *Uji Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transaksional (KT)	KT1	0,666
	KT4	0,962
	KT5	0,922
Motivasi Ekstrinsik (ME)	ME1	0,907
	ME4	0,907
	ME5	0,922
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0,717
	KK4	0,790
	KK5	0,681
	KK6	0,716
Kinerja Pegawai (KIN)	KIN1	0,732
	KIN2	0,772
	KIN3	0,599
	KIN4	0,845
	KIN5	0,926
	KIN6	0,773

Pengujian validitas indikator dalam penelitian ini dianggap valid jika *outer loading* masing-masing variabel memiliki nilai $> 0,5$. Berdasarkan Tabel 1 terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas diantaranya KT2, KT3, ME2, ME3, KK2, KK3. Karena tidak memenuhi kriteria validitas maka indikator tersebut dieliminasi dari model.

Table 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transaksional	0,740
Motivasi Ekstrinsik	0,832
Kepuasan Kerja	0,528
Kinerja Pegawai	0,610

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai AVE kepemimpinan transaksional (0,740); motivasi ekstrinsik (0,832); kepuasan kerja (0,528); dan kinerja (0,610) $> 0,5$. Dengan demikian keempat variable dalam penelitian ini dalam proses kalibrasi telah dinyatakan valid

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Kepemimpinan Transaksional	0,893	0,825
Motivasi Ekstrinsik	0,937	0,899
Kepuasan Kerja	0,817	0,705
Kinerja	0,902	0,874

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel adalah $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa semua variabel pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,817 pada variabel kepuasan kerja. Adapun nilai *cronbach alpha* semua variabel adalah $> 0,6$ dengan nilai terendah 0,705 pada variabel kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi dimana variabel kepuasan kerja menjadi variabel yang memiliki reabilitas paling rendah diantara keempat variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4. Uji Pengaruh Langsung

Model	Koefisien Jalur	T statistik	P value	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja	0,020	0,175	0,431	Tidak Berpengaruh
Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja	0,714	5,783	0,000	Berpengaruh
Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai	0,417	3,590	0,000	Berpengaruh
Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai	0,192	1,071	0,145	Tidak Berpengaruh
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	0,224	1,034	0,153	Tidak Berpengaruh

Kriteria hipotesis dapat diterima apabila T statistik lebih dari 1,96 atau P Value kurang dari 0,05. Pada Tabel 4 terlihat bahwa dua hipotesis berpengaruh yang menandakan hipotesis yang diajukan dapat diterima, sementara sisanya yaitu tiga hipotesis tidak berpengaruh, hal ini menandakan bahwa hipotesis yang diajukan ditolak.

Tabel 5. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Model	Koefisien Jalur	T statistik	P value	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai di intervening Kepuasan Kerja	0,004	0,151	0,440	Tidak Berpengaruh
Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai di intervening Kepuasan Kerja	0,160	1,055	0,148	Tidak Berpengaruh

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transaksional (0,004) dan Motivasi Ekstrinsik (0,160) terhadap Kinerja Pegawai. Nilai T statistik Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik masing-masing < t tabel (1,960) dan p values > 0,05. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi intervening hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai di Honda Auto Serang.

Tabel 6. Hasil Uji *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,530
Kinerja	0,531

Pada Tabel 6 *R Square* kepuasan kerja 0,530 yang berarti bahwa kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik sebesar 53% (0,530 x 100%). Adapun *R Square* kinerja 0,531 menunjukkan kemampuan kinerja menjelaskan variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transaksional dan motivasi ekstrinsik adalah sebesar 53,1% (0,531 x 100%).

Pembahasan

Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut. Kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Menurut Challagala & Shervani (2006) peran

kontrol pimpinan (supervisor) memiliki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan Hartanto (2014) yang menemukan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pemimpin dalam hal ini manajer divisi *sales & marketing* di PT Anindita Niaga Galantri – Honda Auto Serang telah memiliki ciri-ciri pemimpin yang transaksional namun belum memiliki pengaruh bagi kepuasan kerja pegawainya. Tidak signifikannya pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja kemungkinan dikarenakan masih rendahnya pengakuan khusus dan pujian yang diberikan pemimpin kepada para *sales & marketing* sehingga membuat pegawai merasa tidak terlalu diperhatikan oleh pemimpin. Tekanan target penjualan yang tinggi tiap bulannya membuat pegawai berharap manajer mereka dapat membuatkan *sales* program dan memberikan *award* pada pegawai yang berprestasi untuk meningkatkan semangat kerja.

Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2011) mengatakan motivasi sebagai kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Moon (2000) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi).

Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus dan yang berorientasi tujuan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kartika & Kaihatu (2010) dan Suryawan & Andrew (2013) yang menemukan motivasi ekstrinsik benar-benar mempengaruhi kepuasan kerja dan berpengaruh positif. Nilai maksimum 10 pada kelima indikator motivasi ekstrinsik yang diukur melalui hadiah; hukuman; hubungan interpersonal dengan rekan-rekan; pemberian gaji; dan prestasi kerja menunjukkan bahwa pegawai divisi *sales & marketing* di Honda Auto Serang memiliki motivasi ekstrinsik yang tinggi.

Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan kepada individu daripada kepentingan organisasi, karena asumsi dengan mementingkan kepentingan individu, dalam hal ini para pegawainya maka akan berdampak baik bagi organisasinya. Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. McKenna & Beech (1995) mengukur kinerja melalui kuantitas kerja pegawai; kualitas kerja pegawai; efisiensi kerja pegawai; sikap kerja pegawai; standar kualitas kerja pegawai; dan kemampuan kerja pegawai yang juga digunakan dalam penelitian ini.

Realita di lapangan, kuantitas dan ketepatan waktu merupakan dua indikator yang sulit untuk dicapai. Tingginya target penjualan yang ditetapkan oleh pihak perusahaan pada masing-masing individu pegawai *sales & marketing* membuat beberapa pegawai mengaku merasa kesulitan. Menurut mereka hal ini dikarenakan mobil bukan merupakan barang konsumsi yang habis pakai dan harus diganti setiap bulannya. Masih rendahnya daya beli masyarakat di wilayah provinsi Banten juga menjadi faktor lain yang menjadi hambatan kinerja mereka selama ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rahmawati, Warella, & Hidayat (2006) dan Riyadi (2011) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan, baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dikaitkan dengan suatu dorongan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Organisasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan tidak semata-mata karena perusahaan telah memiliki bawahan dengan kemampuan yang baik dan tinggi, tetapi juga dipengaruhi oleh hal-hal lain yang mendorong timbulnya

motivasi kerja bawahan tersebut untuk bekerja dengan baik. Kebutuhan atau motif seseorang dalam bekerja akan sangat menentukan bagaimana *performance* kerjanya di lapangan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Waruwu (2017) dan Linawati (2017) yang menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hidayati & Ermiyanto (2017) yang menyimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menjaga agar kinerja karyawan tetap berjalan sesuai harapan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk tetap menjaga kepuasan kerja karyawan. Pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang produktif Robbins & Judge (2011), dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya. Hariandja (2010) menyatakan kepuasan kerja adalah salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992) tentang analisis hubungan antara kepuasan, sikap dan kinerja pada suatu organisasi yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja, sikap, dan kinerja. Laschinger, Finegan, & Shamian (2002) yang menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur menggunakan 6 (enam) indikator yaitu pekerjaan itu sendiri; gaji/ honor; kesempatan promosi; pengawasan; kondisi kerja; dan rekan kerja menunjukkan bahwa gaji menjadi indikator yang paling banyak dinilai kurang memuaskan. Ketidakpuasan gaji yang dirasakan umumnya karena belum diterapkannya standar Upah Minimum Regional (UMR) bagi pegawai divisi *sales & marketing* di PT Anindita Niaga Galantri – Honda Auto Serang. Menurut informasi dari beberapa responden, mereka umumnya dapat memperoleh penghasilan lebih jika berhasil menjual atau bahkan mencapai target penjualan.

SIMPULAN

Peran kepemimpinan menjadi simbol dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan akan menumbuhkan motivasi bagi anggota organisasi untuk memperoleh kepuasan yang pada akhirnya ditujukan untuk dapat menjalankan kinerja secara optimal sesuai visi dan misi organisasi. Dari penelitian yang telah dilakukan di PT Anindita Niaga Galantri, diperoleh kesimpulan dari jawaban pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Tidak ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Anindita Niaga Galantri karena orientasi kepemimpinan transaksional belum diterapkan pada kepuasan pegawai khususnya pada divisi *sales & marketing*.
2. Ada pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karena pegawai *sales & marketing* di PT Anindita Niaga Galantri umumnya berusaha untuk memperoleh tambahan penghasilan dengan melakukan penjualan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karena kepemimpinan diterapkan berorientasi pada pencapaian target penjualan.
4. Tidak ada pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karena tekanan untuk mencapai target penjualan umumnya dirasakan sulit oleh para pegawai *sales & marketing* di PT Anindita Niaga Galantri.
5. Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karena usaha yang dilakukan pegawai *sales & marketing* untuk mencapai target penjualan lebih didasari oleh tekanan, bukan pada kepuasan yang diterimanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (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 (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 10(2), 124-135.
- Challagala, N. G., & Shervani, A. T. (2006). Dimensional and Type of Supervisory Control: Effecton Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60.
- Chiang, C.-F., & Wang, Y.-Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Dimiyati, & Mudijono. (2010). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2010). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hariandja, Marihot T. E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Timur Jaya. *Agora*, 2(2), 979–983.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, S. N., & Ermiyanto, A. (2017). Analisis Faktor Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 7(1), 18–30.
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), pp--100.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. In *Advances in health care management* (pp. 59–85). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1474-8231\(02\)03006-9](https://doi.org/10.1016/S1474-8231(02)03006-9)
- Linawati, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Ahmad Yani Semarang). *KINERJA*, 18(1), 81. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v18i1.519>
- McKenna, E. F., & Beech, N. (1995). *The essence of human resource management*. Prentice Hall.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill/Irwin.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177. <https://doi.org/10.2307/3381267>
- Nelson, J. D., & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United States of America: Thompson South Western.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Rahmawati, E., Warella, Y., & Hidayat, Z. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 3(1), 89–97.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardiman, A. M. (2013). *Interaksi & Motivasi belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suryawan, I. N., & Andrew, R. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Karya Ilmiah Dosen*.
- Veithzal, R., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Waruwu, F. (2017). Analisis tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus: di Rumah Sakit Rajawali dan Stikes Rajawali Bandung (Yayasan Kemanusiaan Bandung Indonesia). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(2), 203–212.