

**PENGARUH TRANSACTIONAL LEADERSHIP  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI  
PADA ANGGOTA POLRES PAMEKASAN**

**Bambang Wijaya<sup>1)</sup>, Diah Nartasari<sup>2)</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Airlangga<sup>1)</sup>,  
Akademi Sekretaris dan Manajemen Indonesia (ASMI) Surabaya<sup>2)</sup>  
email korespondensi : ryo\_wijaya86@yahoo.co.id<sup>1)</sup>, narta72@gmail.com<sup>2)</sup>

**ABSTRACT**

*Leaders are required to be able to influence subordinates in carrying out an order without coercion so that subordinates/members will voluntarily work according goals as directed by the leader of the institution. Transactional Leadership is developed based on the level of human needs such as rewards, promotions or other awards. The leaders in Transactional Leadership tend to be more passive because he/she has gave full authority to subordinates in carrying out the tasks. Motivation is developed from the theory of Clelland covering Achievement Motivation, Affiliation Motivation, Competence Motivation and Power Motivation. These four things are some forms of motivation which determines the pattern of the motivation of members of the organization. Job satisfaction is the emotional stage of the subordinates/members which happened or not will concern about the meeting point between the remuneration that they expected compared to what they have received.*

*In various studies variables Transactional Leadership, Motivation and Job Satisfaction were found to have a close relationship each other and this study is to combine those variables into a model and tested to further clarify the pattern of the relationship between these three variables. The object of this quantitative research is a working unit region in East Java Province, Pamekasan Police Department. Sampling technique that being used is non-probability sampling. The type of method of this research is purposive sampling. The sample were 89 respondents, for those who served as members of the police and civil workers in Pamekasan Police Department. Data were collected using a questionnaire. The analysis technique used is regression analysis with SPSS software. The analysis showed that the variables Transactional Leadership is having effect on job satisfaction when mediated by Motivation variable.*

*Keywords : Transactional Leadership, Motivation, Job Satisfaction*

**PENDAHULUAN**

Polri (Kepolisian Republik Indonesia) sebagai lembaga atau institusi yang telah dewasa tentunya bukanlah menjadi alasan pembenar untuk menyimpang dari visinya yaitu Polri yang mampu menjadi pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang selalu dekat

dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proporsional yang selalu menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia, pemelihara keamanan dan ketertiban serta mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera. Misi Polri yaitu memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek *security, surety, safety dan peace*) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psikis, memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya preemtif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat (*law abiding citizenship*), menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan, memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, mengelola sumber daya manusia Polri secara profesional dalam mencapai tujuan Polri yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat, meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal Polri) sebagai upaya menyamakan visi dan misi Polri kedepan, memelihara soliditas institusi Polri dari berbagai pengaruh eksternal yang sangat merugikan organisasi, melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang ber-Bhineka Tunggal Ika.

Dalam upaya mewujudkan misi Polri tersebut, penulis ingin memberikan perhatian kepada salah satu visi Polri tersebut di atas yaitu “Mengelola sumber daya manusia Polri secara profesional dalam mencapai tujuan Polri yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat”. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan hal yang krusial bagi Polri dalam mewujudkan misinya. Merupakan hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa SDM Polri masih memerlukan banyak perbaikan antara lain dalam melayani masyarakat sesuai tugas pokok dan fungsi anggota Polri. Setelah Polri membulatkan tekadnya untuk terus berbenah diri, dalam perjalanannya masih pula terdapat tindakan indisipliner dan pelanggaran hukum yang dilakukan oleh oknum anggota Polri. Banyak pelanggaran yang dilakukan anggota di Polres Pamekasan diantaranya meninggalkan tugas tanpa pemberitahuan, terlibat tindak pidana seperti penyalahgunaan narkoba yang berakibat penundaan kenaikan pangkat hingga PTDH (Pemberhentian Tidak Dengan Hormat). Hal inilah yang menjadi tugas internal Polri saat ini, mengingat masalah ini tidak mudah untuk dieliminasi oleh para pimpinan Polri.

Berangkat dari hal-hal di atas penulis ingin meneliti tentang penyebab pelanggaran-pelanggaran tersebut dengan pendekatan *transactional leadership*. Bilamana anggota suatu organisasi melakukan pelanggaran maka pemimpin dianggap gagal. Hal ini tercermin dari ketidakpuasan anggota yang memicu terjadinya tindakan indisipliner. Kejelasan gaya *transactional leadership* harus dilakukan dengan motivasi. Tidak adanya kejelasan gaya

kepemimpinan menyebabkan demotivasi anggota Polri sehingga kepuasan kerja sangat rendah.

Penulis berpendapat bahwa kepuasan kerja yang rendah akan berdampak buruk bagi anggota untuk melaksanakan tugasnya. Pemimpin yang baik harus tahu bagaimana memperlakukan anggotanya, mendengar pendapat mereka dan mendudukan mereka sebagai mitra diskusi bukan hanya sebagai obyek yang menerima perintah saja. Penulis yakin bahwa anggota lebih menguasai lapangan karena sudah bertugas di suatu wilayah selama bertahun-tahun oleh karena itu pendapat mereka sangat berharga. Jika penerapan *transactional leadership* tepat dan anggota termotivasi maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dari anggota Polres Pamekasan, jika kepuasan kerja mereka tinggi maka mereka akan menghindarkan dirinya dari perilaku-perilaku indisipliner melawan hukum serta bertentangan dengan etika dan moral yang diyakini oleh masyarakat. Anggota yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan dapat bekerja dengan baik dalam melayani masyarakat.

Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh pola penerapan *transactional leadership* melalui motivasi. *Transactional leadership* merupakan model yang masih relevan untuk digunakan pada institusi Polri, dimana organisasi ini bekerja dalam suatu budaya, masih ada *reward dan punishment* serta adanya tindakan korektif dari atasan. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (2003) berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahan yang ditunjukkan untuk memperoleh imbalan kerja dalam jumlah yang layak sesuai dengan hasil kerja mereka, serta untuk memperoleh penghargaan melalui imbalan sehingga bawahan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Motivasi merupakan faktor yang melengkapi agar *Transactional leadership* berjalan dengan baik sehingga kepuasan kerja meningkat.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam organisasi, salah satunya ialah sebagai penentu arah atau tujuan organisasi. Definisi kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu sehingga semakin mengalami penyempurnaan. Kepemimpinan menurut Mullins (2005) adalah adanya penekanan pada konsep hubungan, dimana melalui suatu hubungan maka seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan adalah proses saling mempengaruhi dari atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan (Lussier dan Achua, 2010). Dalam definisi ini pengaruh yang terjadi tidak satu arah melainkan dua arah.

Salah satu gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dikembangkan oleh Bass pada tahun 1966 dan bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Jings & Xiaoxia (2006) menyebutkan terdapat tiga komponen dalam kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh Bass yang dipandang sebagai acuan untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan mereka, yaitu (1) *Contingent reward* (imbalan kontigen), dimana pemimpin melakukan kontrak pertukaran untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja, menyusun perjanjian kerja

yang memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak, (2) *Management by exception active and passive*. MBE atau prinsip pengecualian, dengan titik perhatian pada pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan karyawan atau manajemen tingkat rendah untuk membuat variasinya. MBE digunakan untuk operasi-operasi yang bersifat otomatis dan rutin, dan (3) *Laize faire Leadership*, dimana pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan maupun menanggulangi masalahnya sendiri.

Luthans (1995) menyebutkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinan transaksional memiliki ciri seperti: (a) memberikan reward bagi anggotanya bila mereka melakukan pekerjaan dengan baik; (b) mengawasi dan berusaha mencari penyimpangan dari standar kerja dan melakukan tindakan korektif; dan (c) bersifat pasif dan cenderung mempercayakan pada bawahan.

Seorang atasan membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi di mana semua anggota tim kerja dapat termotivasi (Mangkuprawira et al, 2007). Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan, yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan, dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional (Sastrohadiwiryono, 2003).

Motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dari administrasi keorganisasian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Karena manusia merupakan unsur terpenting, paling utama dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen maka hal-hal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi patut mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan dengan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan usaha kerjasama manusia.

Beberapa teori motivasi yang populer selama ini diantaranya Teori Tingkat Kebutuhan yang diusung oleh Maslow. Maslow memandang manusia memiliki lima kelompok kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki, dan berawal dari yang paling dasar. Kelima kelompok kebutuhan menurut Maslow itu adalah: (1) Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, kesehatan); (2) Kebutuhan rasa aman (keamanan, kemerdekaan, perlindungan); (3) Kebutuhan sosial (cinta, berkumpul, berkawan); (4) Kebutuhan harga diri (penghargaan, pengakuan, kepercayaan); (5) Kebutuhan aktualisasi diri (mengembangkan potensi secara maksimal).

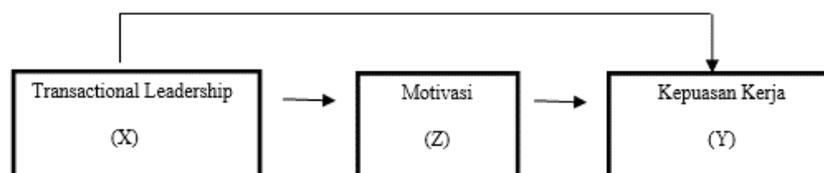
Kepuasan kerja menurut Robbins (2008) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sikap di sini memiliki arti bahwa individu mempunyai persepsi tersendiri terhadap pekerjaan yang ia jalani/miliki. Handoko (2002) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Definisi kedua ini memiliki kemiripan satu sama lain yaitu sama-sama berbicara dalam koridor persepsi. Hal senada juga

dicetuskan oleh Kreitner (2005) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan paparan diatas serta hasil beberapa penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh dari *transactional leadership* terhadap kepuasan kerja pada anggota Polres Pamekasan.

H<sub>2</sub> : Bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh *transactional leadership* terhadap kepuasan kerja anggota polres Polres Pamekasan.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena data yang ada berbentuk angka-angka demikian pula dengan hasil penelitiannya. Metode kuantitatif adalah penelitian yang mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini populasi yang dituju adalah para anggota di jajaran Polres Pamekasan dengan Pangkat Bintara dan beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri yang berjumlah 751 personil yang tersebar di Mapolres Pamekasan beserta 13 Polsek di wilayah satuan kerja Polres Pamekasan. Ukuran sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan rumus Slovin dan total sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 88 responden dengan batas kesalahan 10%.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu teknik pengambilan yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi bagian dari sampel (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini dapat dikatakan homogen karena semua responden berpendidikan SMA dan berpangkat Bintara.

Instrumen untuk mengukur ketiga dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pilihan jawaban berdasarkan skala Likert dengan interval pilihan 1-5 yang mana pilihan 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan pilihan 5 untuk menyatakan sangat setuju. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS *for Windows*.

Dalam penelitian ini, digunakan satu variabel bebas (eksogen) dan satu variabel terikat (endogen) serta satu variabel intervening yaitu :

1. *Transactional Leadership* (X), adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan yang berpengaruh pada bawahan (Bass, 2003). *Transactional leadership* meliputi 3 hal antara lain:
  - a. Para pimpinan di Polres Pamekasan mengetahui kebutuhan anggotanya dan memberikan penghargaan bila anggota berprestasi.
  - b. Para pimpinan di Polres Pamekasan melakukan koreksi atas hasil kerja karyawan/anggota jika terjadi penyimpangan terhadap standar kerja yang ada.
  - c. Para pimpinan di Polres Pamekasan memberikan kelonggaran pada anggota untuk mengatasi permasalahan dan mencari jalan keluar sendiri.
 Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan langsung dan pimpinan fungsi-fungsi yang ada di Polres Pamekasan.
2. Motivasi (Z), adalah hal yang erat kaitannya dengan kebutuhan. Pengukurannya yaitu dilihat berdasarkan empat *observed variable* (variabel observasi), yakni:
  - a. *Achievement motivation* adalah keinginan untuk memperoleh tugas yang menantang dan mengambil resiko atas suatu pekerjaan.
  - b. *Affiliation motivation* adalah dorongan untuk berdiskusi dan menghindari konflik dengan rekan kerja.
  - c. *Competence motivation* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
  - d. *Power motivation* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan situasi dan mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi.
3. Kepuasan Kerja (Y), adalah suatu keadaan emosional individu, dimana pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut persepsi dan pandangan karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja adalah perasaan senang/gembira yang dirasakan anggota setelah melaksanakan tugasnya, kepuasan kerja tinggi jika anggota berhasil dan rendah saat ia gagal dalam tugasnya. Indikator-indikatornya antara lain:
  - a. Banyak tugas yang menantang dan tidak membuat anggota frustrasi.
  - b. Gaji yang diterima oleh anggota sudah sesuai dan selalu dibayarkan tepat waktu.
  - c. Lingkungan kerja yang mendukung dan sarana kerja yang ada bagi anggota memadai.
  - d. Atasan kerja yang menghargai anggota dan memiliki toleransi.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Profil Deskriptif Responden

Karakteristik responden dalam pengisian kuesoner penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir dan usia. Responden dari penelitian ini sejumlah 88 anggota Polres Pamekasan yang tersebar di 13 Polsek jajaran dengan komposisi 81 anggota Polri dan 7 orang PNS Polri. Jenis kelamin responden yaitu sebanyak 79 pria dan 9 wanita. Tingkat pendidikan responden yaitu SMA sebanyak 73 orang, D-3 sebanyak 1 orang dan S-1 sebanyak 14 orang. Sedangkan usia responden memiliki komposisi 20-40 tahun sebanyak 74 orang dan 40-58 tahun sebanyak 14 orang.

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum dari data penelitian. Pada analisis deskriptif berikut ini akan dijelaskan nilai rata-rata dan standart deviasi jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian yaitu variabel *Transactional Leadership* (X), Motivasi (Z), dan Kepuasan Kerja (Y) pada 88 anggota Polri dengan pangkat bintara dan PNS Polri yang tersebar di beberapa Polsek dan Polres Pamekasan Madura.

**Tabel 1. Deskripsi Jawaban Pada Variabel *Transactional Leadership***

Item	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
X1.1	Atasan saya memahami kebutuhan anggotanya	3.91	Tinggi
X1.2	Atasan saya memberikan penghargaan ketika saya melakukan prestasi	3.77	Tinggi
X1.3	Atasan saya memberikan koreksi dengan teguran/arahan jika saya membuat suatu kesalahan	3.98	Tinggi
X1.4	Atasan saya selalu melakukan pengawasan atas pekerjaan saya	3.83	Tinggi
X1.5	Atasan memberikan kelonggaran pada saya dalam menjalankan pekerjaan saya	3.57	Tinggi
X1.6	Atasan menyerahkan pada saya untuk mencari jalan keluar atas masalah pekerjaan	3.80	Tinggi
<i>Transactional Leadership</i>		<b>3.81</b>	Tinggi

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *Transactional Leadership* adalah sebesar 3.81 dengan kategori tinggi atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional dari pimpinan kepolisian yang menjadi obyek penelitian dapat dipersepsikan baik oleh anggotanya. Persepsi tertinggi mengenai kepemimpinan transaksional yaitu berhubungan dengan adanya teguran atau arahan yang diberikan pimpinan kepada anggotanya ketika melakukan kesalahan. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata jawaban tertinggi sebesar 3.98 pada item X1.3. Persepsi terendah mengenai kepemimpinan transaksional yaitu berhubungan dengan adanya kebebasan yang diberikan pimpinan untuk menjalankan wewenang anggotanya. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata jawaban terendah yaitu sebesar 3.57 pada item X1.5. Standart deviasi yang dihasilkan di masing-masing item nilainya relatif kecil (lebih kecil daripada nilai rata-rata). Hal ini

menunjukkan bahwa persepsi anggota polisi yang menjadi responden penelitian mengenai kepemimpinan transaksional dapat dikatakan cenderung sama.

**Tabel 2. Deskripsi Jawaban Pada Variabel Motivasi**

Item	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Z1.1	Saya menginginkan tugas yang menantang sesuai dengan kemampuan saya	3.49	Tinggi
Z1.2	Saya berani mengambil resiko atas tugas yang dibebankan kepada saya	3.42	Rendah
Z1.3	Saya memiliki dorongan kuat untuk berprestasi dalam menjalankan tugas	3.85	Tinggi
Z1.4	Saya selalu berbuat yang terbaik dalam melaksanakan tugas	3.78	Tinggi
Z1.5	Pada saat tugas dan sesuatu terjadi di luar dugaan, saya dapat mengendalikan situasi	3.77	Tinggi
Z1.6	Saya dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam tugas	3.80	Tinggi
Motivasi		<b>3.71</b>	Tinggi

Sumber: Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Motivasi adalah sebesar 3.71 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dari anggota kepolisian yang menjadi obyek penelitian dapat dikatakan tinggi. Motivasi tertinggi dari anggota yaitu terletak pada adanya dorongan yang kuat untuk berprestasi dalam menjalankan tugas. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata jawaban tertinggi sebesar 3.85 pada item Z1.5. Motivasi terendah yaitu terletak pada adanya keberanian dalam mengambil resiko atas tugas yang dibebankan, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata jawaban terendah sebesar 3.42 pada item Z1.2. Standart deviasi yang dihasilkan di masing-masing item nilainya relatif kecil (lebih kecil daripada nilai rata-rata), hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dari anggota polisi yang menjadi responden penelitian dapat dikatakan cenderung sama.

**Tabel 3. Deskripsi Jawaban Pada Variabel Kepuasan Kerja**

Item	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Y1.1	Banyak tugas yang menantang dan membuat saya belajar	3.65	Tinggi
Y1.2	Tugas yang harus saya jalankan tidak membuat saya frustrasi karena takut gagal	3.11	Rendah
Y1.3	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kemampuan dan pendidikan saya	3.95	Tinggi
Y1.4	Gaji yang saya terima selalu dibayarkan tepat waktu	3.82	Tinggi
Y1.5	Saya bekerja pada lingkungan yang bersih, rapi dan ada cukup ruangan	3.91	Tinggi
Y1.6	Saya bekerja dengan fasilitas penunjang kerja yang memadai	3.82	Tinggi
Y1.7	Atasan saya menghargai saya	3.89	Tinggi
Y1.8	Atasan saya memiliki toleransi dan solidaritas	3.90	Tinggi
Kepuasan Kerja		<b>3.76</b>	

Sumber : Data Diolah (2017)

Tabel 3 menunjukkan rata-rata jawaban responden pada variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.76 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari anggota kepolisian yang menjadi obyek penelitian dapat dikatakan tinggi. Kepuasan tertinggi dari anggota yaitu terletak pada adanya kesesuaian antara gaji yang diterima dengan kemampuan dan tingkat pendidikan anggota, yang ditunjukkan dengan rata-rata jawaban tertinggi sebesar 3.95 pada item Y1.3. Kepuasan terendah yaitu terletak pada adanya tugas yang harus dijalankan yang tidak membuat frustrasi karena takut gagal. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata jawaban terendah sebesar 3.11 pada item Y1.2. Standart deviasi yang dihasilkan di masing-masing item nilainya relatif kecil (lebih kecil daripada nilai rata-rata), hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari anggota polisi yang menjadi responden penelitian dapat dikatakan sama.

### **Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum melakukan uji hipotesis dan analisa hasil, penulis terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun uji validitas yang digunakan adalah uji *Pearson correlation*, serta *cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas. Hasil dari uji validitas adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	<i>r Pearson</i>	Signifikansi <i>r Pearson</i>
<i>Transactional Leadership</i> (X1)	Atasan saya memahami kebutuhan anggotanya	0.632	0.000
	Atasan saya memberikan penghargaan ketika saya melakukan prestasi	0.527	0.000
	Atasan saya memberikan koreksi dengan teguran/arahan jika saya membuat suatu kesalahan	0.720	0.000
	Atasan saya selalu melakukan pengawasan atas pekerjaan saya	0.701	0.000
	Atasan memberikan kelonggaran pada saya dalam menjalankan pekerjaan saya	0.686	0.000
	Atasan menyerahkan pada saya untuk mencari jalan keluar atas masalah pekerjaan	0.747	0.000
Motivasi (Z)	Saya menginginkan tugas yang menantang sesuai dengan kemampuan saya	0.524	0.000
	Saya berani mengambil resiko atas tugas yang dibebankan kepada saya	0.541	0.000
	Saya memiliki dorongan kuat untuk berprestasi dalam menjalankan tugas	0.563	0.000
	Saya selalu berbuat yang terbaik dalam melaksanakan tugas	0.712	0.000
	Pada saat tugas dan sesuatu terjadi di luar dugaan, saya dapat mengendalikan situasi	0.673	0.000
	Saya dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam tugas	0.604	0.000
Kepuasan Kerja (Y)	Banyak tugas yang menantang dan membuat saya belajar	0.535	0.000
	Tugas yang harus saya jalankan tidak membuat saya frustrasi karena takut gagal	0.555	0.000
	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kemampuan dan pendidikan saya	0.682	0.000
	Gaji yang saya terima selalu dibayarkan tepat waktu	0.643	0.000
	Saya bekerja pada lingkungan yang bersih, rapi dan ada cukup ruangan	0.764	0.000
	Saya bekerja dengan fasilitas penunjang kerja yang memadai	0.765	0.000
	Atasan saya menghargai saya	0.792	0.000
	Atasan saya memiliki toleransi dan solidaritas	0.808	0.000

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa uji validitas pada masing-masing item variabel *Transactional Leadership*, Motivasi, dan Kepuasan Kerja menghasilkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha=5\%$ ), dengan demikian dapat dikatakan bahwa item pertanyaan (indikator) yang mengukur variabel *Transactional Leadership*, Motivasi, dan Kepuasan Kerja pada penelitian ini dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis selanjutnya.

Selanjutnya, penulis melakukan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 5. Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Transactional Leadership (X)</i>	0.755	Reliabel
Motivasi (Z)	0.748	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.837	Reliabel

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa setiap variabel penelitian mempunyai nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0.6. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kehandalan kuisisioner, atau dengan kata lain syarat reliabilitas dapat dipenuhi.

### Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi yang dihasilkan merupakan model regresi yang menghasilkan estimator terbaik, maka perlu dilakukan pengujian gejala penyimpangan asumsi model klasik.

### Uji Normalitas

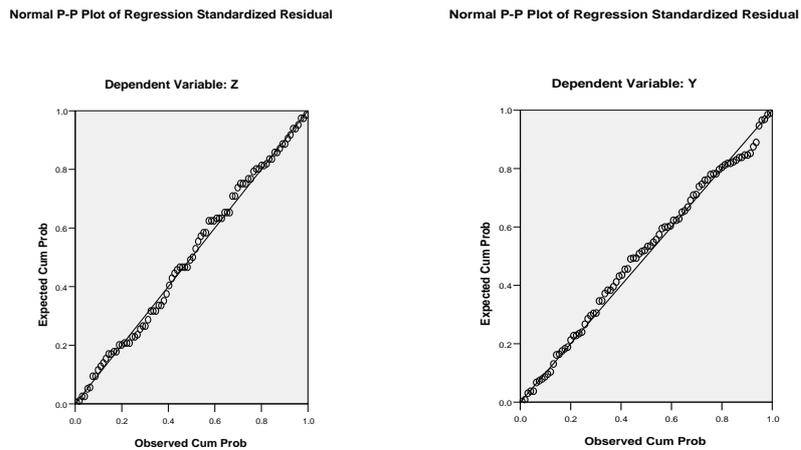
**Tabel 6. Nilai Signifikansi *Kolmogorov-Smirnov***

Regresi	Signifikansi <i>Kolmogorov-Smirnov</i>
I   <i>Transactional Leadership</i> → Motivasi	0.937
II   <i>Transactional Leadership</i> + Motivasi → Kepuasan Kerja	0.848

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji *kolmogorov smirnov* masing-masing regresi nilainya lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan

bahwa residual model masing-masing regresi berdistribusi normal. Kenormalan ini juga diperkuat dengan adanya grafik *normal probability plot* dimana setiap titik-titik di dalam grafik telah menyebar di sekitar garis diagonal. Berikut ini disajikan grafik *normal probability plot* masing-masing regresi yang menunjukkan bahwa asumsi normalitas residual model telah terpenuhi:



**Gambar 2. Normal Probability Plot**

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 7. Nilai VIF dan Tolerance regresi II**

Variabel Bebas	Kriteria		Keterangan
	Tolerance	VIF	
<i>Transactional Leadership</i>	0.491	2.037	Non multikolinieritas
Motivasi	0.491	2.037	Non multikolinieritas

Sumber : Data Diolah (2017)

Dari tabel 7 di atas terlihat bahwa nilai VIF kedua variabel bebas lebih kecil dari 10, demikian pula nilai *tolerance* semuanya bernilai lebih besar dari 0.1, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas, atau dengan kata lain asumsi non multikolinieritas telah terpenuhi.

## Uji Linearitas

**Tabel 8. Hasil Uji Linieritas**

Regresi	Hubungan Linieritas	F	Signifikansi
I	<i>Transactional Leadership</i> * Motivasi	94.250	0.000
II	<i>Transactional Leadership</i> * Kepuasan Kerja	83.517	0.000
	Motivasi * Kepuasan Kerja	97.932	0.000

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi F melalui *Test for Linearity* menghasilkan nilai di bawah 0.05, atau dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *Transactional Leadership* memiliki hubungan yang linier terhadap Motivasi. Demikian pula halnya dengan *Transactional Leadership* dan Motivasi masing-masing memiliki hubungan yang linier terhadap Kepuasan Kerja.

## Uji Heteroskedastisitas

Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser, dimana signifikansi yang dihasilkan masing-masing regresi di atas 0.05 atau dengan kata lain asumsi non heteroskedastisitas telah terpenuhi.

**Tabel 9. Signifikansi Uji Glejser**

Variabel Bebas		Signifikansi
Regresi I	<i>Transactional Leadership</i>	0.834
Regresi II	<i>Transactional Leadership</i>	0.689
	Motivasi	0.515

Sumber : Data Diolah (2017)

## Analisis Regresi

Untuk mengetahui pengaruh mediasi dari variabel Motivasi (Z) pada hubungan antara *Transactional Leadership* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dilakukan regresi melalui beberapa tahap sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya. Berikut ini disajikan tabel hasil analisis dari kedua model regresi yang dilakukan pada penelitian ini:

**Tabel 10. Hasil Analisis Regresi**

Regresi		Variabel Bebas	Koefisien	Signifikansi t hitung	Keterangan
I	<i>Transactional Leadership</i> → Motivasi	<i>Transactional Leadership</i>	0.611	0.000	Signifikan
R-Square = 0.509					
II	<i>Transactional Leadership</i> + Motivasi → Kepuasan Kerja	<i>Transactional Leadership</i>	0.343	0.001	Signifikan
		Motivasi	0.607	0.000	Signifikan
R-Square = 0.591					

Sumber : Data Diolah (2017)

*Goodness of Fit* model regresi ditentukan melalui nilai R-Square. R-Square menjelaskan tentang seberapa tinggi/ kuat pengaruh variabel bebas yang terlibat di dalam model, dapat mempengaruhi variabel terikat. Pada regresi I, nilai R-Square sebesar 0.509, menunjukkan bahwa *Transactional Leadership* dapat mempengaruhi Motivasi anggota kepolisian yang menjadi obyek penelitian sebesar 50.9%. Pada regresi II, nilai R-Square sebesar 0.591, menunjukkan bahwa *Transactional Leadership* dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja anggota sebesar 59.1%, sedangkan sisanya 40,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya di luar penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis pada regresi I, dapat diketahui bahwa *Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, karena signifikansi pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0.000, dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha=5\%$ ). Koefisien regresi pada hubungan antara *Transactional Leadership* terhadap Motivasi adalah bernilai positif yaitu sebesar 0.611. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang searah antara *Transactional Leadership* terhadap Motivasi, dengan kata lain semakin baik kepemimpinan transaksional dari pimpinan, maka motivasi kerja dari anggota kepolisian akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil analisis pada regresi II, dapat diketahui bahwa secara parsial variabel *Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena signifikansi pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0.001, dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha=5\%$ ). Koefisien regresi pada hubungan antara *Transactional Leadership* terhadap Kepuasan Kerja adalah bernilai positif yaitu sebesar 0.343. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang searah antara *Transactional Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, dengan kata lain semakin baik kepemimpinan transaksional dari pimpinan, maka kepuasan kerja dari anggota kepolisian akan semakin meningkat.

Nilai signifikansi pengaruh dari Motivasi terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0.000, dimana nilai ini lebih kecil jika dibandingkan dengan 0.05 ( $\alpha = 5\%$ ), hal ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien regresi pada hubungan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja adalah bernilai positif yaitu sebesar 0.607. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang searah antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja, dengan kata lain semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dari anggota.

Untuk mengetahui apakah Motivasi memediasi pengaruh dari *Transactional Leadership* terhadap Kepuasan Kerja dilakukan uji Sobel. Berikut ini disajikan nilai koefisien regresi dan standar error yang digunakan dalam perhitungan uji Sobel.

**Tabel 11. Koefisien dan Standar Error**

Regresi		Variabel Bebas	Koefisien	SE
I	<i>Transactional Leadership</i> → Motivasi	<i>Transactional Leadership</i>	0.611	0.065
II	<i>Transactional Leadership</i> + Motivasi → kepuasan Kerja	<i>Transactional Leadership</i>	0.343	0.103
		Motivasi	0.607	0.121

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 11 diatas selanjutnya akan dihitung nilai standar error tidak langsung (Sab). Dengan menggunakan rumus perhitungan pada bab sebelumnya maka didapatkan Sab yaitu :

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

$$Sab = \sqrt{0.607^2 \times 0.065^2 + 0.611^2 \times 0.121^2 + 0.065^2 + 0.121^2}$$

$$Sab = 0.084$$

Dengan membagi nilai pengaruh tidak langsung yaitu 0.611 x 0.607 sebesar 0.371 dengan nilai Sab, diperoleh t hitung sebesar 4.421. Nilai t hitung 4.421 lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel 1.96, maka disimpulkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh antara *Transactional Leadership* terhadap Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh *Transactional Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja.**

Responden pada penelitian ini memiliki persepsi tertinggi pada variabel *Transactional Leadership* yaitu pada indikator X1.3 dimana atasan pasti memberikan teguran/arahan ketika anggota melakukan kesalahan. Hal ini merupakan hal yang lumrah dalam organisasi Polri yang masih melaksanakan asas komando. Sedangkan persepsi terendah ada pada indikator X1.6, hal ini memang kadang terjadi pada saat atasan memberi tugas yang tidak sesuai dengan tanggung jawab sebenarnya dari bawahan/anggota.

### **Pengaruh *Transactional Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Sebagai Mediasi**

Pada variabel motivasi, indikator yang memperoleh nilai persepsi tertinggi adalah Z1.5 yaitu dorongan kuat untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari adanya penghargaan yang diberikan oleh atasan ketika anggota melakukan sebuah prestasi. Sedangkan persepsi responden terendah ada pada indikator Z1.2 yaitu keberanian mengambil resiko dari anggota. Anggota tidak berani mengambil resiko misalnya dengan melakukan diskresi karena adanya sanksi/teguran dari atasan sesuai dengan aturan yang ada mulai dari teguran lisan, tertulis sampai tindakan baik mutasi ataupun dimusi. Secara lebih tegas dapat dikatakan bahwa *Transactional Leadership* tidak berpengaruh banyak terhadap kepuasan kerja tanpa adanya motivasi.

### **KESIMPULAN**

1. Bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *transactional leadership* terhadap kepuasan kerja pada anggota polres/PNS Polri Polres Pamekasan.
2. Bahwa motivasi kerja memediasi antara *transactional leadership* dengan kepuasan kerja anggota polres/PNS Polri Polres Pamekasan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B. 2003. Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transend Organizational and National Boundaries? *American Psychological Association*. Vol. 52, No .2, P.130-139. New York: American Psychological Association.
- Handoko, T. Hani, 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia BPFE, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2003. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas, Penerbit : PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman, 2002. Manajemen Personalia, edisi 4 Penerbit :Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Jing, Xiaoxia. 2006. Transformational Leadership Vs Transactional Leadership: The influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden. *Published by: Kristianstad University*.

- Kreitner & Kinicki, (2005). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. 2010. *Leadership: Theory, application & skill development* (4<sup>th</sup> Edition). Mason, OH: South–Western Cengage Learning.
- Luthans, 1995. *Organizational Behaviour* (7<sup>th</sup> ed.). Mc-Graw-Hill.
- Mangkuprawira, Sjafry, Hubeis, Vitalaya, 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Mullins. 2005. *Management and Organisational Behaviour*, 7th edition. Pearson Education Limited.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Penerbit: Citra Media, Surabaya.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 , Edisi 12, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Penerbit: Alfabeta Bandung
- Suprihanto, John, 2002. *Perilaku Organisasional*, Penerbit: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles is Essential for Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361–375.