

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian yang maksimal terkait dengan peningkatan hasil kinerja yang optimal. Untuk mencapai hal tersebut, salah satu hal penting yang menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam perusahaan itu sendiri. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang proaktif seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diperlukan, karena bagi perusahaan dari semua faktor produksi yang ada, faktor sumber daya manusia merupakan kunci utama yang menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut. Atas dasar itulah sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tersebut. Atas dasar itulah sumber daya manusia dalam suatu perusahaan senantiasa perlu dikembangkan agar perusahaan mampu menghadapi tantangan dan persaingan yang terjadi. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut dalam suatu perusahaan dibawah tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi atau perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan tantangan untuk setiap organisasi menuntut pegawai dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menunjukkan arah yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Suatu perusahaan pasti mengharapkan pegawai dapat bekerja dengan produktif, factor yang dapat meningkatkan pertumbuhan suatu organisasi atau perusahaan yaitu dengan melihat

kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2011), kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan pasti akan mengharapkan pegawainya memiliki prestasi, karena dengan memiliki pegawai yang berprestasi akan memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, jika memiliki pegawai yang berprestasi perusahaan bisa meningkatkan kinerja perusahaannya. Untuk mencapai kinerja yang baik, setiap organisasi memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi yang maksimal merupakan salah satu penentu kinerja bisnis dan tidak dapat dipisahkan dari kinerja pegawai. Mengingat upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu masalah yang ada yaitu bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai.

(Mangkunegra, 2014) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh pegawai atas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan definisi ini, kinerja merupakan indikator yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, kinerja menjadi latar belakang penelitian yang dilakukan. Kinerja dan pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai. PT. Pegadaian (Persero) Cabang

Krakatau merupakan salah satu cabang dari PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah 1 Medan yang berada di Jl. Pegadaian No. 112, Medan. Untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan salah satunya peningkatan pegawainya, maka PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I memiliki data penilaian pegawai yang disebut dengan KIP (*Key Performance Indicator*). Menurut Bapak Andya Faraz selaku Deputy Wilayah mengemukakan bahwa KPI (*Key Performance Indikator*) merupakan penilaian unit kerja yang menjadi dasar penilaian karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I.

Tabel 1.1
KPI (Key Performance Indicator) Unit Kerja Pegadaian Kanwil Medan I Tahun 2020 – 2021

Bulan	Nilai KPI Tahun 2020	Nilai KPI Tahun 2021
Januari	58,68	63,65
Februari	62,16	61,53
Maret	65,22	61,02
April	68,46	66,91
Mei	72,22	66,47
Juni	76,60	73,75
Juli	86,87	79,23
Agustus	90,72	78,95
September	95,89	79,62
Oktober	103,04	82,41
November	107,23	87,23
Desember	110,69	95,87

Sumber: PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I (2020-2021)

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa adanya penilaian kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I untuk Tahun 2020 - 2021. Pada tabel tersebut diketahui bahwa terjadi penurunan nilai KPI (*Key Performance Indicator*) dari Tahun 2020 Ke 2021. Nilai KPI yang turun dimulai dari bulan februari, hal ini tentunya terjadi karena berbagai faktor sehingga perlunya peningkatan kinerja dan arahan pimpinan menjadi hal penting dalam perbaikan kinerja pegawai.

Dalam rangka mencapai hasil kinerja yang maksimal, PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I telah melakukan berbagai upaya. Upaya - upaya yang dilakukan berupa memberikan sarana pembelajaran dan memberikan penghargaan atas prestasi kerja. Namun upaya tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil wawancara yang dilakukan dengan seorang pegawai pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I, terkait permasalahan kinerja pegawai, beliau menerangkan bahwa penurunan kinerja pada dasarnya disebabkan oleh keadaan dalam organisasi tersebut. Keadaan dalam organisasi tersebut dapat dilihat dari segi kepemimpinan pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I.

Menurut (Wibowo,2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: *Personal factor*, *Leadership factor*, *Team factor*, dan Aturan-aturan perilaku. Untuk variabel kinerja pada penelitian ini, penulis fokus terhadap *Leadership* yang merupakan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan dinilai sangat penting karena berkaitan dengan perannya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Yukl, 2013:258).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah.

Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Jufrizen, 2017). Selain itu kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas – tugasnya .

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal baru (selalu berinovasi) dan gagasan-gagasan yang dimiliki pemimpin haruslah gagasan yang baru. Kepemimpinan mempunyai sebuah kekuasaan yang luar biasa dan kepemimpinan bisa membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam hal apa saja yang dikerjakan baik bagi diri sendiri maupun kelompok. Istilah “kepemimpinan” dalam kerangka organisasi mengacu pada pendekatan yang diadopsi oleh atasan dalam interaksi sehari-hari mereka dengan pegawai.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan

kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru; dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Rivai, 2014). Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional menggambarkan sebuah perilaku pemimpin yang memiliki empat karakteristik yaitu: stimulasi intelektual, pertimbangan individual, karisma atau pengaruh ideal dan motivasi inspirasional.

Dalam Laporan Tahunan PT. Pegadaian (2014), tertera visi perusahaan yaitu, “Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah”. Dan sebagaimana slogannya, “ Mengatasi masalah tanpa masalah”, pegadaian mampu menarik minat masyarakat menengah kebawah untuk memilih dan menjadikan pegadaian sebagai mitra untuk memberikan alternatif sumber pembiayaan guna memenuhi kebutuhan investasi jangka panjang masyarakat, seperti biaya sekolah/kuliah hingga modal untuk wirausaha. Oleh sebab itu diperlukan pemimpin yang profesional dan berkompeten yang mampu memberikan pengaruh dan pengarahan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu pemimpin juga harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Menurut Deputy Wilayah PT.Pegadaian Krakatau, Andya Faraz mengatakan gaya kepemimpinan di PT. Pegadaian Kanwil Medan I menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan memadukan bisnis unit-unit usahanya, terutama

PT.Pegadaian unit Pancing dan PT.Pegadaian unit Perjuangan. Pemimpin berusaha untuk selalu membangun dan mengembangkan unit-unit tersebut untuk dapat bersaing lebih maju lagi.

Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan (Bass,2010:43). Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong pegawainya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi menurut (Bass et al, 2003) kepemimpinan transaksional berfokus pada pengatur tujuan (*setting goal*) melalui karakteristik *contingent reward*, merupakan imbalan yang dijanjikan kepada bawahan apabila mereka mampu melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional berlaku juga di PT. Pegadaian Kanwil Medan I, gaya kepemimpinan transaksional diterapkan dengan memberi reward apabila ada pegawai yang kinerjanya memuaskan perusahaan, lalu memberi teguran ataupun sanksi jika pegawai melanggar aturan perusahaan.

Selain kepemimpinan kriteria kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai harapan perusahaan, namun perusahaan juga harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat membuat karyawan bertahan dan nyaman akan kondisi serta lingkungan kerjanya. Perusahaan yang menyadari pentingnya memelihara kinerja karyawan akan selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat

meningkatkan semangat kerja karyawan. Peningkatan kinerja pegawai dalam pekerjaan pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi – kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial, lingkungan kerja, serta budaya organisasi.

Sedangkan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *Locus of Control* . Setiap individu memiliki keyakinan dan persepsi atas segala sesuatu yang mempengaruhi dirinya. Keyakinan inilah yang disebut *Locus of Control*. *Locus of Control* merupakan *generalized belief that a person can or cannot control his own destiny* yaitu keyakinan bahwa seseorang dapat atau tidak dapat mengendalikan takdirnya sendiri .

Menurut Rotter di kutip oleh (Achadiyah, dan Laily, 2013) *Locus of Control* adalah konsep yang menjelaskan apakah seseorang merasa bahwa pengendalian hidup mereka berada dalam genggaman tangan mereka sendiri (*internal Locus of Control*) ataukah berada pada genggaman tangan orang atau hal lainnya (*external Locus of Control*). Ida dan Dwinta (2010) membedakan *orientasi Locus of Control* menjadi dua, yaitu *Locus of Control* internal dan *Locus of Control* eksternal, hal ini dijelaskan bahwa individu dengan *Locus of Control* internal cenderung menganggap bahwa keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan usaha (*effort*) lebih menentukan apa yang mereka peroleh dalam hidup. Individu dengan *Locus of*

Control eksternal cenderung menganggap hidup mereka lebih ditentukan oleh kekuatan dari luar diri mereka, seperti nasib, takdir dan keberuntungan.

Beberapa – beberapa penelitian telah dilakukan terkait kinerja melalui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Locus of Control*. Penelitian Bunga Nur Julianingtyas (2012) dengan judul “*pengaruh Locus of Control, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor*”. Penelitian ini mengidentifikasi variabel gaya kepemimpinan, *Locus of Control* dan komitmen terhadap kinerja organisasi dan menemukan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Deswanti, Syafrizal Chan, Yuhelmi (2016) dengan judul “*Pengaruh Locus of Control dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekolah Dasar di Gugus I Wilayah III Kecamatan Pasaman*”. Dalam penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan *Locus of Control* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Untuk pengaruh tidak langsung, variabel gaya kepemimpinan dan *Locus of Control* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Darmawan, Fatmah Bagis, Intan Anggun Puspita Anggraini (2021) dengan judul “*Pengaruh Locus of Control, Kepemimpinan Transformasional dan Spiritual at Work Terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian menggunakan tiga variabel yang di uji pengaruhnya terhadap kinerja, yaitu *Locus of Control*, kepemimpinan transformasional dan

Spiritual at Work. Hasil menunjukkan bahwa *Locus of Control*, kepemimpinan transformasional dan spiritual at work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang digunakan masih secara umum atau hanya salah satu (transformasional atau transaksional). Sedangkan dalam penelitian ini kedua jenis gaya kepemimpinan digunakan. Selain itu, penelitian terdahulu menggunakan variabel *Locus of Control* sebagai variabel laten, sedangkan dalam penelitian ini *Locus of Control* dijadikan sebagai variabel moderasi untuk menemukan apakah variabel ini dapat memperkuat atau justru memperlemah variabel endogen penelitian yaitu kinerja.

Salah satu temuan yang menjadikan variabel *Locus of Control* sebagai variabel moderasi adalah penelitian Jufrizen dan Afni Sasqia Putri Lubis (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating”. Penelitian menggunakan dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu transformasional dan transaksional. Untuk pengaruh langsung, ditemukan bahwa kedua jenis gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan *Locus of Control* ditemukan tidak memoderasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja. Melalui hal tersebut, penelitian ini ingin menginvestigasi lebih lanjut apakah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan *Locus of Control* sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan diatas, diketahui bahwa hasil yang disajikan dari beberapa *studi empiric* tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai hubungan variable-variabel yang diteliti. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepeimpinan. Adanya research gap inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai Gaya kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja pegawai dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi. Selain itu, penelitian ini juga akan menggunakan analisis SEM sebagai kontribusi metodologi baru yang digunakan dalam penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja pegawai dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan** I”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah pokok yang dapat dikemukakan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana *Locus of Control* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Umum dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi antara gaya kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I, yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui bagaimana *Locus of Control* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Peneliti:** Memberikan manfaat untuk mengimeplementasikan ilmu Manajemen Bisnis terutama menyangkut Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan

Locus of Control sebagai Variabel Moderasi, serta membandingkan antara teori dengan praktek lapangan. Dan juga untuk semakin belajar mempertajam daya nalar, analisis, pelatihan intelektual peneliti serta mengimplementasikan ilmu yang dipelajari selama di perkuliahan serta untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana (S1).

2. Universitas : Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Bisnis serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas HKBP Nommensen dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

3. Perusahaan: Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai untuk membantu perusahaan dalam mengelola SDM di Perusahaan khususnya menentukan strategi untuk mempertahankan kinerja pegawai yang diharapkan perusahaan melalui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi.

4. Peneliti Selanjutnya: Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bisa dikembangkan menjadi lebih sempurna.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Basri dikutip dari Sinambela (2012:06) pengertiannya adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Moehariono(2012), kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Faktor utama yang berkaitan dengan tujuan organisasi adalah mengukur seberapa baik pegawai dapat melakukan suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2011), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab. Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu.

Dari beberapa definisi di atas penulis dapat menyimpulkan kinerja pegawai adalah evaluasi kerja yang dilakukan pemimpin untuk melakukan penilaian terhadap tiap-tiap anggota kelompok. Tidak hanya itu, tiap-tiap individu juga dilakukan penilaian kerja. Lingkup yang dievaluasi antara lain hasil kerja

bawahannya tersebut apakah sesuai dengan sasaran, standar, kriteria yang ditetapkan perusahaan.

2.1.2 Indikator Kinerja pegawai

Menurut (Wibowo, 2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut : 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu, 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*, 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya, 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi, 5) *Contextual/situation factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal, dan 6) Aturan-aturan perilaku yaitu para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka menggunakan bahasa, terminology dan ritual-ritual yang sama berhubungan dengan rasahormat dan cara bertindak.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan dan sikap. sedangkan menurut (Sutrisno, 2010) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 3 aspek indikator kinerja, yaitu kualitas, kuantitas dan waktu kerja.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Kepemimpinan Transaksional

Robbins (2010:159) gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atautransaksi). Menurut (Siagian, 2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memberikan sebuah pertukaran melalui imbalan-imbalan. Kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange process) dimana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah pemimpin (Bass, 2012:338).

Menurut Burns (dalam Pieterse et al, 2010), kepemimpinan transaksional merupakan hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas. kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi imbalan bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Menurut Burns(dalam Pieterse et al, 2010), kepemimpinan transaksional merupakan hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas. kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi imbalan bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Berdasarkan definisi di atas gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai

tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional Bass (1997:21), indikator-indikatornya yaitu: (a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*) adalah bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. (b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*) adalah tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. (c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management byexception*) adalah pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:320) dalam jurnal Rahmadin (2010) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

(Rivai,2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah type kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional memberikan perhatian dan kebutuhan pengembangan pengikut

individu. Dengan membantu mereka melihat masalah dengan cara baru, mereka dapat mengubah persepsi mereka tentang masalah dan melakukan upaya khusus untuk mencapai tujuan kelompok.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional membuat pegawainya sadar bahwa tujuan yang ingin mereka capai lebih dari sekedar kepentingan pribadi. Dalam hal ini, para pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pegawainya, dan mereka tidak perlu lagi bergantung kepada dirinya, seperti mendelegasikan otoritas terhadap tiap individu, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri pegawainya. (Bass, 2012:129) mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivai untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Robbins (2010:473) menyatakan kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Indikator dalam jurnal Rahmadin (2010), yaitu merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain: (a) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), (b) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*), (c) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*), (d) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

2.3. Locus of Control

Konsep tentang *Locus of Control* pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1996 yang merupakan ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of Control* dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang terhadap sesuatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi pada dirinya. *Locus of Control* menurut Moorhead & Griffin (2010) yaitu tingkat kepercayaan seseorang bahwa perilakunya mempunyai pengaruh nyata terhadap apa yang terjadi pada dirinya.

Locus of Control menurut Purnomo (2010) terkait dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan, dan takdir yang terjadi pada dirinya. *Locus of Control* menurut Demirtas & Günes (dikutip Hamedoglu, Kantor & Gulay, 2012) dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang mengendalikan tindakan diri karyawan dan hal-hal yang dilakukan terhadap mereka, selain itu *Locus of Control* dianggap sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan mereka. *Locus of Control* menurut Robbins (2007) adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. *Locus of Control* menurut Dayakisni & Yuniardi (2008) adalah kondisi bagaimana individu memandang perilaku diri mereka sebagai hubungan mereka dengan orang lain serta lingkungannya.

Dari paparan teori tentang *Locus of Control* dapat ditarik kesimpulan, *Locus of Control* adalah sebuah keyakinan yang dimiliki seorang individu tentang penyebab atau factor terjadinya peristiwa dalam kehidupannya baik itu suatu keberhasilan atau suatu kegagalan dalam meraih suatu harapan atau suatu keinginan. Faktor tersebut bisa berasal dari dalam dirinya sendiri seperti tingkah laku atau usaha yang telah dilakukan dan factor lain bisa dikarenakan keberuntungan, factor ataupun kesempatan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Locus of Control* seorang individu menurut (Hamedoglu, Kantor, & Gulay, 2012) yaitu: a) Faktor keluarga, b) Faktor motivasi, dan c) Faktor pelatihan. Sedangkan (Crider, 1983) menyatakan bahwa

perbedaan karakteristik antara *Locus of Control* internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

a) *Locus of Control* internal

Persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan nasib sendiri. Berikut karakteristik *Locus of Control* internal:

1. Suka bekerja keras.
2. Memiliki inisiatif yang tinggi.
3. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
4. Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin.
5. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

b) *Locus of Control* external

Persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol kejadian hidupnya, seperti nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan sekitar. Berikut karakteristik *Locus of Control Eksternal*:

1. Kurang memiliki inisiatif.
2. Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol.
3. Kurang mencari informasi.
4. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan.
5. Lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain.

2.3.1 Indikator Locus of Control

Menurut (Azwar, 2004) *Locus of Control* terdiri dari tiga indikator yaitu *internality*, *chance* dan *powerful others*.

- a) *Internality* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh kemampuan dirinya sendiri seperti keterampilan dan potensi-potensi yang dimilikinya.
- b) *Chance* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh nasib, peluang dan keberuntungan.
- c) *Powerful others* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh orang lain yang lebih berkuasa.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan untuk mengembangkan konsep penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu

Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Jufrizen Jufrizen, Afni Sasqia Putri Lubis (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Locus of Control</i> Sebagai Variabel Moderating	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, <i>Locus of Control</i> , Kinerja	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung <i>Locus of Control</i> tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada kantor wali kota Medan
Julkipli, Mootalu, Adolfina, Yantje Uhing (2019)	Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Manado	<i>Locus of Control</i> , gaya kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Manado.
Burhanudin dan Agus Kurniawan (2020)	Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo	Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Dr. Pushpinder Singh Gill and 2 Er. Amandeep Kaur (2018)	<i>The Relationship of Locus of Control With Leadership Style - a Study of Midle Manager</i>	<i>Locus of Control</i> , <i>Leadership</i>	Hasil penelitian ditemukan melalui korelasi product moment Pearson dan chi-square. Kesimpulannya, manajer menengah dengan <i>Locus of Control</i> internal memiliki kualitas kepemimpinan seperti individu pengaruh, motivasi inspirasional, pertimbangan individu, dan manajemen dengan pengecualian.
Akhmad Darmawan, Fatmah Bagis, Intan Anggun Puspita Anggraini (2021)	Pengaruh <i>Locus of Control</i> , Kepemimpinan Transformasional dan <i>Spiritual At Work</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Locus of Control</i> , kepemimpinan transformasional dan spritual kerja, kinerja karyawan.	hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus of Control</i> , kepemimpinan transformasional dan spritual kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perum perhutani KPH Banyumas Timur, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perum perhutani KPH Banyumas Timur, spritual kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perum perhutani KPH Banyumas Timur.

Berdasarkan Penelitian-penelitian sebelumnya yang telah diuraikan diatas, penulis menyimpulkan bahwa perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penulis terdapat pada lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

2.5 Kerangka Berpikir

2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai yang bekerja dibawah pengawasannya langsung. Kepemimpinan transaksional berfokus pada menjelaskan partisipasi atau persyaratan peran kepada pegawai, serta memberikan penghargaan positif dan negatif berdasarkan kinerja yang mengikutinya.

Dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin menetapkan tujuan, mengarahkan pengawasan, dan memberi penghargaan dan hukuman kepada pegawai berdasarkan seberapa baik mereka mencaoai tujuan mereka. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional yang tepat terhadap pegawai, pekerjaan dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil Penelitian dengan judul Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai Bank BRI Purworejo diperoleh hasil penelitian gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Burhanudin dan Agus Kurniawan, 2020)

2.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins, kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada masalah yang dihadapi pegawainya dengan memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan sejati dimana seorang pemimpin memotivasi bawahan untuk bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin menginspirasi dan inovasi kepada perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik bagi pegawai, pekerjaan dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap kinerja Pegawai Departemen SDM Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian terdahulu yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja (Studi Pada PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Safe) dengan hasil penelitiannya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja. (Marthen Yacob Lakahing dan Sri widodo, 2020).

2.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Locus of Control sebagai Variabel Moderasi

Kinerja yang baik merupakan keinginan bagi setiap perusahaan, akan tetapi selalu saja ada faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya kenaikan dan penurunan kinerja dalam suatu perusahaan, Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

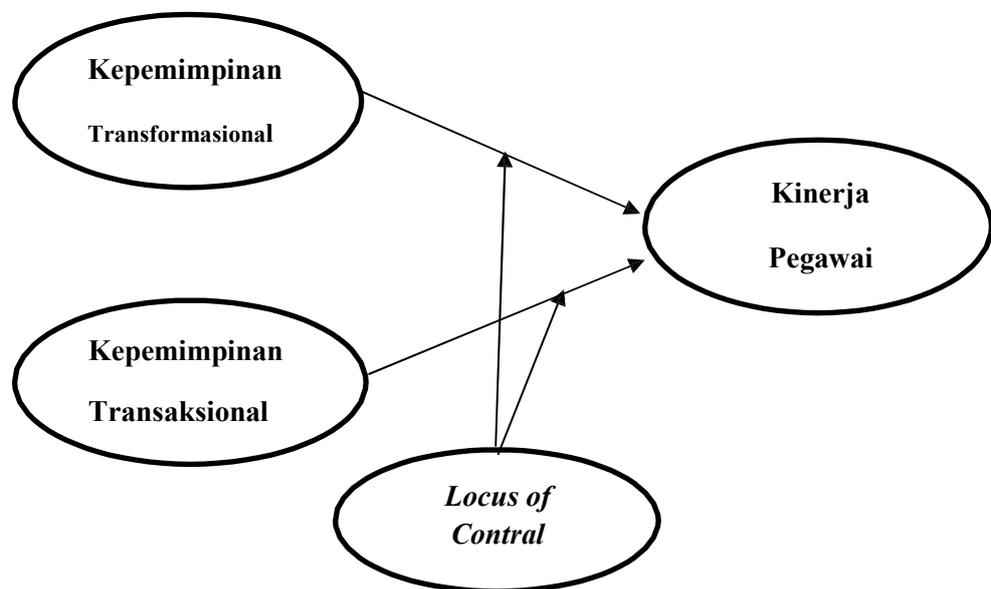
Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik pada tingkat individual maupun tingkat organisasi.

Kepemimpinan Transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong karyawannya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan ukuran kesuksesan perhitungan hasil akhir atau tingkat

pencapaian hasil, baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Locus of Control menurut Demirtas & Güneş, (2012) dapat didefinisikan adalah sebagai kekuatan yang mengendalikan tindakan diri karyawan dan hal-hal yang dilakukan terhadap mereka, selain itu *Locus of Control* dianggap sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan mereka. Berdasarkan uraian sebelumnya dan penelitian terdahulu maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris. Hipotesis memungkinkan kita untuk menghubungkan teori dengan

pengamatan, atau pengamatan dengan teori. Hipotesis mengemukakan pernyataan tentang harapan penelitian mengenai hubungan antara variabel-variabel dalam persoalan (W Gulo 2016), Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3: *Locus of Control* Memoderasi Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja Pegawai

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk dapat mengetahui pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)). Dengan target sampel yang diharapkan dalam penelitian ini yaitu 30 responden. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer dengan menyebarkan atau mendistribusikan formulir kuesioner dengan teknik *accidental sampling* kepada responden. Hal yang akan diteliti pada penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderasi. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang akan diteliti memakai angka.

3.2 Lokasi, Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini berlokasi di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I, adapun alamat PT. Pegadaian Kanwil Medan I berada di Jl. Pegadaian No.112, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan,

Sumatera Utara 20151. dan waktu yang dibutuhkan penulis untuk melakukan penelitian ini dimulai dari bulan November 2021.

3.3 Populasi, Sampel dan Penarikan Sampel

a) Populasi

Menurut Sugiyono pengertian populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek dengan kualitas tertentu dan karakteristik yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I.

b) Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang sedang diteliti. Oleh karena itu, sampel harus dipandang sebagai perkiraan populasi dan bukan populasi itu sendiri (Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul,2012). sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 130 pegawai.

c) Teknik Sampel

Teknik pengambilan sampel dipilih untuk menentukan sampel dalam sebuah penelitian (Sugiyono, 2018), Pengumpulan data responden dalam penelitian menggunakan jenis *non-probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pertimbangan untuk menentukan sampel adalah pegawai PT.Pegadaian (Persero) Kanwil Medan I yaitu sebanyak 130 pegawai.

3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Sumber Data

- a. Data Primer dalam penelitian ini adalah (data yang diperoleh langsung dari sumber atau subjek yang diteliti) data primer dalam penelitian ini berupa jawaban atas pertanyaan yang ada di kuisioner.
- b. Data Sekunder merupakan data yang sudah tercatat dalam buku ataupun suatu laporan. Data sekunder berupa sejarah, visi misi, struktur organisasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

- a. Kuisioner : Kuisioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang tertulis kepada para responden untuk jawabnya (sugiyono,2018)
- b. Wawancara : Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak dari perusahaan yang mempunyai informasi tentang kinerja pegawai, kepemimpinan dan jumlah pegawai.

3.5 Defenisi Operasional

Defenisi variable penelitian menurut Sugiyono (2015) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang dimiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Defenisi operasinal dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Indikator

No	Variabel Penelitian	Defenisi	Indikator
1.	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	Kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange process) dimana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah pemimpin (Bass, 2012:338).	1. Imbalan Kontinjen 2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif 3. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif
2.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	kepemimpinan trasformasional merupakan suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivai untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. (Bass, 2012:129)	1. <i>Individualized Influence</i> (Pengaruh Individual) 2. <i>Inspirational Motivation</i> , (Motivasi Inspirasional) 3. <i>Intellectual Stimulation</i> , (Stimulasi Intelektual) 4. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Intelektual)
3.	Kinerja Karyawan (Y)	kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2014)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas
4.	<i>Locus of Control</i>	<i>Locus of Control</i> dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang terhadap sesuatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi pada dirinya.	1. Internality 2. Chance 3. Powerful others

3.6 Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan adalah kuisisioner dengan variable-variabel yang diteliti dalam persoalan ini diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert yang digunakan pada penelitian ini di tandai dengan angka/skor 1-5, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Likert

Pertanyaan	Skor
Sangat setuju	7
Setuju	6
Sedikit Setuju	5
Netral	4
Sedikit Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Teknik Analisis SEM

Analisis data dilakukan melalui pendekatan pemodelan persamaan structural (SEM) sebagai analisis data menggunakan perangkat lunak Smart-PLS 3.0. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Mengikuti pemodelan persamaan structural (SEM) sebagai analisis fundamental yang digunakan dalam penelitian ini, diperlukan beberapa langkah untuk melakukan analisis. Mengikuti pemodelan persamaan structural (SEM) sebagai analisis fundamental yang digunakan dalam penelitian ini

3.7.1 Model Pengukuran

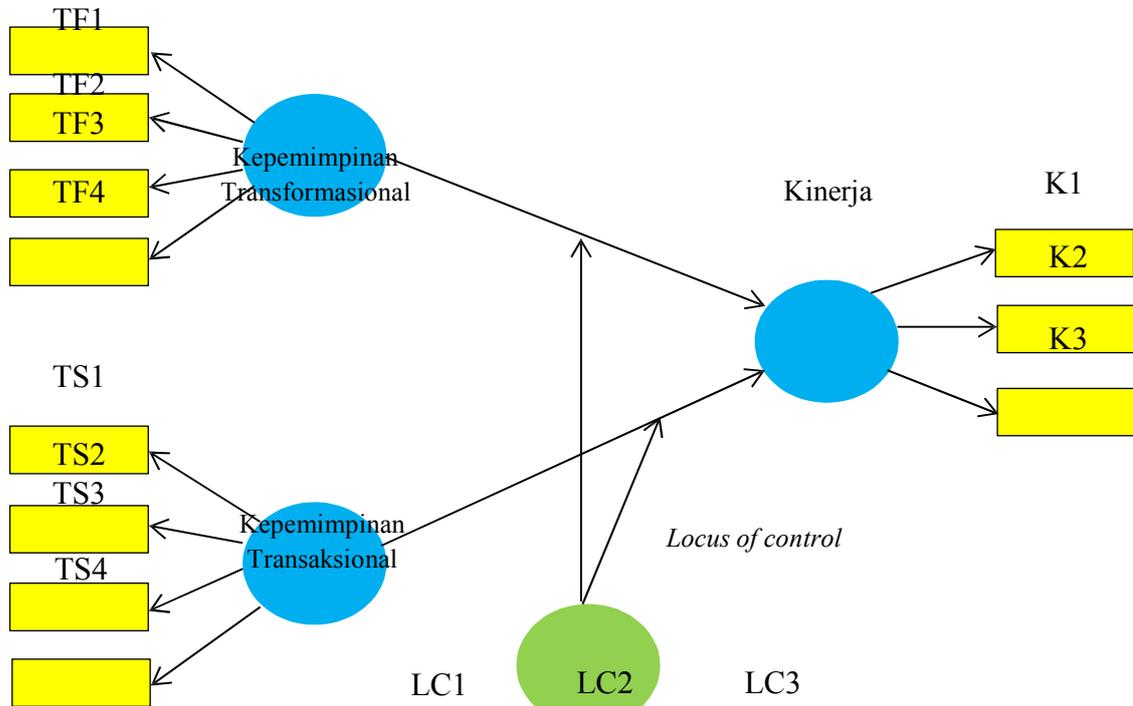
Model pengukuran dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, validitas kovergen untuk melihat hubungan antara indikator yang digunakan dengan variabel laten. Validitas ini diketahui melalui nilai *Average variance Extracted* (AVE) yang diharapkan melebihi dari angka $> 0,5$. Ada pula *Composite Reliability* (CR) dengan nilai $> 0,70$. Terakhir, nilai Alpha cronbach dan composite reliability dengan batas minimal keduanya 0,6 dan tidak melebihi 0,9 untuk menghindari semua variabel dan indikator mengukur fenomena yang sama. Kedua, Validitas diskrimin yang diuji dengan melihat dua pengukuran yaitu: (1) Nilai *Fornell-Larcker Criterion* dimana akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar inter variabel lain

dalam model pengukuran. (2) Uji *Heterotrait-Monotrait ratio* dengan nilai kriteria $< 0,85$.

3.7.2 Evaluasi Model Struktural

Terdapat dua hal yang diperhatikan dalam evaluasi model struktural yaitu melihat kemampuan prediktif sebuah model dan bagaimana hubungan antar variabel laten dalam model tersebut. Langkah yang dilakukan dalam tahap ini adalah: (1) menguji nilai R-Square dimana hubungan antar variabel dalam model harus dilihat dengan nilai $\geq 0,1$ yang menjelaskan bahwa model struktural yang digunakan adalah kuat. (2) dievaluasi indeks model fit, yaitu, SRMR $< 0,1$ atau $< 0,08$; d_ULS; d_G; dan NFI mendekati nilai 0.95. Selanjutnya, setelah kriteria model fit telah terpenuhi dalam pemodelan persamaan struktural maka dilakukan pengujian hipotesis.

Gambar 2.2
Model Struktural SEM



Sumber : Smart-PLS 3.0

Skema kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat dari gambar

diatas, dimana pada penelitian ini Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Transaksional) memiliki 4 item pertanyaan, Variabel X2 (Gaya Kepemimpinan Transformatif) memiliki 4 item pertanyaan, dan Variabel Y (Kinerja Pegawai) memiliki 3 item pertanyaan dan variabel *Locus of Control* sebagai variabel moderasi memiliki 3 item pertanyaan.