

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Peryaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

FARANTIA DINDY DEVINTASARI
11412141008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Peryaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

FARANTIA DINDY DEVINTASARI
11412141008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

Oleh:

**FARANTIA DINDY DEVINTASARI
11412141008**



Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mimin Nur Aisyah".

Mimin Nur Aisyah, M.Sc. Ak.

NIP. 19820514 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)

yang disusun oleh:

FARANTIA DINDY DEVINTASARI

11412141008

Telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji pada tanggal 20 Mei 2016
dan dinyatakan lulus

Nama Lengkap

Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak., CA.

Jabatan

Ketua Pengaji

Tanda Tangan

Tanggal

13 Juni 2016

Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.

Sekretaris

.....

16 Juni 2016

Sukanti, M.Pd.

Pengaji Utama

.....

1 Juni 2016

Yogyakarta, 16 Juni 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan

Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

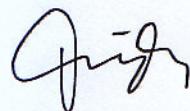
Nama : Farantia Dindy Devintasari
NIM : 11412141008
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Quality of work Life* sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim. Demikian, pernyataan ini saya buat dalam kesadaran dan tidak ada unsur paksaan.

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Peneliti,



Farantia Dindy Devintasari

NIM 11412141008

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh uruan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”. (Q.S Al-Insyirah:6-8)

This life is an educator and we are always in a state must learn. (Bruce Lee)

Do your best at any moment that you have. (Penulis)

PERSEMPAHAN

Karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

Ibu Tri Mawarni dan Bapak Gati Budiyanto,

Faizura Adelia Rachel Devanti

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)**

Oleh:

Farantia Dindy Devintasari
11412141008

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kab. Temanggung; (2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kab. Temanggung; (3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfromasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kab. Temanggung dengan *Quality of Work Life* sebagai variabel moderasi; (4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kab. Temanggung dengan *Quality of Work Life* sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan bagian keuangan sebanyak 80 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linier Sederhana dan *Moderated Regression Analysis* (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kab. Temanggung dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,628 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,003 < 0,05$; (2) Gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kab. Temanggung dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,574 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,001 < 0,05$; (3) *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kab. Temanggung dengan nilai $\beta_1 = -0,989$ dan nilai signifikansi 0,039, $\beta_2 = -0,893$ dan nilai signifikansi 0,008, serta $\beta_3 = 0,032$ dan nilai signifikansi 0,002; (4) *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kab. Temanggung dengan nilai $\beta_1 = -2,602$ dan nilai signifikansi 0,000, $\beta_2 = -1,473$ dan nilai signifikansi 0,001, serta $\beta_3 = 0,067$ dan nilai signifikansi 0,000.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, *Quality of Work Life*.

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND
TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
WITH QUALITY OF WORK LIFE AS MODERATING VARIABLE**
(Empirical Study in Hospitals of Temanggung District)

By:

Farantia Dindy Devintasari
11412141008

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate: (1) The effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District; (2) The effect of Transactional Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District; (3) The effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with Quality of Work Life as moderating variable; (4) The effect of Transactional Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with Quality of Work Life as moderating variable.

This research belongs to causal comparative research. The population in this research were the employee in Hospitals of Temanggung District. The sample used in this research was the employee on finance department totalled 80 responden. Questionnaire and purposive sampling method were used for data collection. Simple Linear Regression and Moderates Regression Analysis (MRA) were used to analyze the data.

The results of this research showed that: (1) Transformational Leadership Style significantly effects Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with regression coefficient value 0,628 and t test statistical significance 0,003<0,05; (2) Transactional Leadership Style significantly effects Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with regression coefficient value 0,574 and t test statistical significance 0,001<0,05 (3) Quality of Work Life strengthen the effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with $\beta_1=-0,989$ and significance value of 0,039, $\beta_2=-0,893$ and significance value of 0,008, and $\beta_3=0,032$ and significance value of 0,002; (4) Quality of Work Life strengthen the effect of Transactional Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District with $\beta_1=-2,602$ and significance value of 0,000, $\beta_2=-1,473$ and significance value of 0,001, and $\beta_3=0,067$ and significance value of 0,000.

Keywords: Employee Performance, Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style, Quality of Work Life.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Quality of Work Life* sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)” dengan baik. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari berbagai pihak Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Abdullah Taman, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi.
4. Mahendra Adhi Nugroho, M.Sc., Ketua Program Studi Akuntansi.
5. Dr. Ngadirin Setiawan, S.E., M.S., pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama perkuliahan.
6. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., dosen pembimbing yang dengan sabar dan terbuka memberikan bimbingan, kritik, dan saran, serta arahan yang membangun selama menyusun Tugas Akhir Skripsi.
7. Dra. Sukanti, M.Pd., narasumber yang telah memberikan kritik dan saran, serta arahan dalam penyusunan Tugas akhir Skripsi.

8. Segenap Dosen pengajar Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
9. Orang tua serta keluarga tercinta, yang telah memberikan doa dan motivasi yang luar biasa.
10. Dessy dan Eka, terimakasih telah menjadi sahabat seperjuangan selama masa perkuliahan.
11. Taat, Maya, Fia, Arum, dan Dian, terimakasih telah menjadi sahabat dan penyemangat terbaik selama ini.
12. Teman-teman Akuntansi A 2011 dan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya Tugas Akhir Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan selanjutnya. Semoga penelitian ini bermanfaat.

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Penulis,



Farantia Dindy Devintasari

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11

BAB II. KAJIAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori	13
B. Penelitian yang Relevan	43
C. Kerangka Berfikir.....	49
D. Paradigma Penelitian.....	53
E. Hipotesis penelitian.....	54
BAB III. METODE PENELITIAN.....	55
A. Tempat dan Waktu Penelitian	55
B. Jenis Penelitian.....	55
C. Definisi Operasional Variabel.....	55
D. Populasi dan Sampel Penelitian	57
E. Jenis dan Sumber Data	58
F. Instrumen Penelitian.....	59
G. Uji Instrumen	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	65
H. Teknik Analisis Data.....	67
1. Statistik Deskriptif	67
2. Uji Asumsi Klasik	67
3. Uji Hipotesis	69

Halaman

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
A. Hasil Penelitian	74
1. Deskripsi Data Penelitian.....	74
2. Hasil Analisis Deskriptif.....	76
3. Hasil Analisis Data.....	89
a. Hasil Uji Asumsi Klasik	89
b. Hasil Uji Hipotesis	94
B. Pembahasan Hasil Penelitian	103
C. Keterbatasan Penelitian.....	111
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Sampel	58
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	60
3. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	63
4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	64
5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional	64
6. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Quality of Work Life</i>	65
7. Hasil Uji Reliabilitas	66
8. Deskripsi Data Penelitian.....	75
9. Kedudukan Variabel.....	78
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	79
11. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	80
12. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	82
13. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	83
14. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	84
15. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	86
16. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Quality of Work Life</i>	87
17. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel <i>Quality of Work Life</i>	88

Tabel	Halaman
18. Hasil Uji Normalitas	89
19. Hasil Uji Multikolinearitas.....	91
20. Hasil Uji Linearitas	91
21. Hasil Uji Heterokedastisitas.....	93
22. Hasil Uji Hipotesis 1	94
23. Hasil Uji Hipotesis 2	95
24. Hasil Uji Hipotesis 3	97
25. Hasil Uji Hipotesis 4	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	53
2. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel KinerjaKaryawan	80
3. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	82
4. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	85
5. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel <i>Quality of Work Life</i>	88
6. <i>P-Plot</i> Uji Normalitas	90
7. <i>Scatter Plot</i> Uji Heterokedastisitas	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Uji Instrumen	121
2. Tabel Data Uji Instrumen.....	127
3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	132
4. Tabel Data Penelitian	137
5. Distribusi Data Penelitian	150
6. Perhitungan Distribusi Frekuensi dan Distribusi Kecenderungan Variabel	152
7. Uji Asumsi Klasik.....	155
8. Hasil Pengujian Hipotesis	158

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) memberi pengaruh yang cukup besar terhadap berbagai perkembangan di bidang ketenaga kerjaan, sehingga persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan perusahaan yang semakin ketat, menuntut perusahaan untuk selalu membenahi diri melalui pengembangan sumber daya perusahaan dengan maksimal, salah satunya adalah kinerja karyawan. Hal ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya yang mematuhi standar dunia kerja.

Setiap organisasi akan menghadapi permasalahan kinerja yang kompleks sehingga kinerja karyawan dalam perusahaan harus selalu maksimal. Peran kinerja karyawan mempunyai pengaruh dominan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan ide-ide baru, keterampilan menyelesaikan masalah dan menangkap peluang ataupun ketepatannya dalam mengambil keputusan. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja karyawan bagian keuangan berbeda dengan kinerja karyawan pada umumnya, mereka dituntut untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya keuangan secara efisien dan efektif. Perusahaan sangat bergantung terhadap kinerja karyawan bagian keuangan karena tanggung jawab keuangan dilimpahkan pada karyawan bagian keuangan ini, ketepatan dan keakuratan data menjadi hal yang sangat diperhatikan untuk menghindari adanya kesalahan yang merugikan perusahaan. Keuangan perusahaan dikendalikan dengan mengadakan sistem dan prosedur yang dapat mencegah penyimpangan dan segera mengambil langkah perbaikan jika terjadi penyimpangan dalam alokasi dana perusahaan, sehingga peran kinerja yang baik erat hubungannya dalam kemajuan perusahaan. Upaya peningkatan kinerja inilah yang akan menjadi tantangan paling serius bagi perusahaan.

Efektivitas pimpinan dalam perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan, pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja dengan memberi motivasi kepada bawahannya agar lebih optimal dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawabnya. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti kepentingan masing-masing dalam perusahaan, sehingga diperlukan pemimpin yang bisa menerima pendapat/masukan dari karyawan demi kemajuan perusahaan, bisa membantu penyelesaian konflik kerja yang terjadi di perusahaan.

Dalam menghadapi perubahan dunia lingkungan bisnis yang sangat dinamis seperti saat ini, seorang pemimpin diharapkan tidak hanya mempengaruhinya bawahannya saja namun juga sebagai titik sentral yang menentukan arah perjalanan organisasi dalam kaitannya dalam berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi, dan ini sekaligus harus sejalan dengan esensi kepemimpinan yaitu memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya. Oleh karena itu sangat diperlukan kepemimpinan yang lebih relevan yang mampu mengantisipasi ke depan (Haryono, 2002 dalam Sofyan 2010)

Pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan bebas untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan dipakai dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah setiap pemimpin mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan bersama-sama dengan karyawannya, juga memberikan motivasi dan perhatian pada kebutuhan karyawannya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Perusahaan dapat menerapkan *reward and punishment* sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Sukses tidaknya karyawan dalam pencapaian prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta,

2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan juga berkewajiban membangun kehidupan kerja yang kondusif terhadap karyawan untuk mendapat kinerja terbaik, hal ini disebut *Quality of Work Life* (QWL). *Quality of Work Life* biasanya disangkut pautkan oleh hal-hal yang bersangkutan dengan kondisi dan praktek organisasi yang memungkinkan karyawan dalam sebuah organisasi untuk merasa bahwa mereka sebenarnya aman, puas, dan memiliki kesempatan yang lebih baik dalam hal tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Menurut Robbins (1989) dalam Gayathiri (2013) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai suatu proses dimana organisasi merespon kebutuhan para karyawannya dengan cara mengembangkan mekanisme yang mengijinkan mereka untuk bergabung dalam hal pembuatan keputusan yang berhubungan dengan kehidupan kerja mereka. Dengan kata lain *Quality of Work Life* adalah hubungan antara pekerja dengan lingkungannya yang dapat dibagi menjadi beberapa dimensi seperti sosial, teknikal, dan ekonomi. Menurut Gayathiri (2013) *Quality of Work Life* merupakan konsep multi-dimensional, dimana klasifikasi dimensi dari *Quality of Work Life* dibagi menjadi tiga yaitu (1) aspek mental dan objektif dari lingkungan kerja, (2) tinggi rendahnya permintaan kebutuhan karyawan, (3) karakteristik pekerjaan dan pengawasan, karakteristik struktural dan masyarakat.

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat (Undang-Undang No. 44 tahun 2009). Rumah sakit tidak hanya sekedar menampung orang sakit saja melainkan harus lebih memperhatikan aspek kepuasan bagi para pemakai jasanya. Rumah sakit perlu menerapkan sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penilaian kinerja organisasi atau instansi seperti rumah sakit sangat diperlukan dan bermanfaat terutama bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap rumah sakit tersebut, sehingga rumah sakit perlu menciptakan kinerja yang unggul.

Pengelolaan rumah sakit pada masa lalu hanya dipandang sebagai usaha sosial saja, tetapi di masa sekarang pengelolaan yang berbasis ekonomi dan manajemen sangat penting artinya untuk menghadapi berbagai situasi persaingan global, mengantisipasi cepatnya perubahan lingkungan dan menjaga kelangsungan usaha rumah sakit itu sendiri. Persaingan global dan perubahan lingkungan mulai nampak pada pengelolaan rumah sakit swasta multinasional. Pengelolaan rumah sakit telah berkembang pesat dan menjadikan industri yang berbasis prinsip-prinsip ekonomi dan manajemen merupakan ancaman bagi rumah sakit pemerintah maupun nasional jika tidak berusaha meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja secara keseluruhan.

Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan, indikator tersebut salah satunya adalah dalam bentuk keuangan/ finansial. Tingginya harga obat dan alat-alat medis merupakan

contoh di mana sistem pelayanan kesehatan yang ada belum banyak melakukan intervensi agar semua pelayanan tersebut dapat dijangkau masyarakat, sehingga hal ini akan memberi dampak terhadap pelayanan kesehatan di rumah sakit. Masyarakat menginginkan pemerintah melalui organisasi-organisasi termasuk rumah sakit dapat memberi pelayanan kesehatan dengan biaya yang murah, padahal tidak semua pelayanan kesehatan bisa didapatkan dengan biaya yang murah, sehingga rumah sakit harus mampu mengelola dana dengan baik, misalnya adanya program BPJS dari pemerintah yang bisa dioptimalkan.

Terdapat tiga rumah sakit besar di Temanggung yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Temanggung, Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah, Rumah Sakit Kristen Ngesti Waluyo. Kesejahteraan para karyawan menjadi perhatian khusus bagi pihak manajemen rumah sakit di Temanggung untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Untuk menunjang kinerja karyawan tersebut diperlukan suatu program seperti penerapan *reward and punishment* sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan, sehingga pihak rumah sakit berharap akan ada peningkatan kinerja dari karyawan.

Hasil pra survey melalui wawancara terhadap kinerja karyawan bagian keuangan di tiga rumah sakit besar di Kabupaten Temanggung diketahui kinerja karyawan mengalami penurunan dalam bekerja ditandai dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu penyelesaian yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki dan fasilitas yang belum

memadai membuat kinerja karyawan belum optimal. Penurunan kualitas kerja ditandai dengan pembuatan laporan keuangan oleh karyawan bagian keuangan yang tidak tepat waktu sehingga terlambat penyelesaian untuk suatu periode tertentu, sementara penurunan kuantitas pekerjaan diindikasi oleh pendapatan rumah sakit yang menurun walaupun rumah sakit merupakan organisasi yang tidak mengejar laba namun tentu rumah sakit membutuhkan dana untuk pembiayaan karyawan dan operasionalnya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum optimal sehingga kualitas kerja karyawan kurang maksimal tanpa ada pengawasan langsung dari pemimpin. Pengawasan langsung sangat mempengaruhi kinerja karyawan, apabila terdapat kesalahan kerja karyawan pemimpin bisa langsung menegur dan karyawan akan segera memperbaiki kesalahan tersebut, sehingga tepat waktu dalam penyelesaian tugasnya. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan masih harus ditingkatkan agar perintah dapat dijalankan dengan baik, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan mempengaruhi hasil kerja karyawan, karena perintah yang jelas akan menghindarkan karyawan dari kesalahan melaksanakan tugas. Lingkungan kerja bersifat positif namun masih ada beberapa masalah yaitu karyawan tidak merasa nyaman, mereka terbatas dalam mengembangkan ide-ide barunya karena pimpinan kurang berfikir kreatif, tidak memiliki inovasi, dan kurang terbuka terhadap ide-ide baru. Terdapat masalah lingkungan budaya masyarakat, ketika ada kegiatan sosial

karyawan mengikuti kegiatan tersebut meski dalam jam kerja yang sedang berlangsung.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Muklis (2012) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan menggunakan *quality of work life* sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk meneliti serta mengkaji masalah tersebut dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan dengan Quality of Work Life sebagai Variabel Moderasi*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di tempat penelitian yaitu rumah sakit di kabupaten Temanggung yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki dan fasilitas yang belum memadai sehingga membuat kinerja karyawan belum optimal.

2. Penurunan kualitas kerja ditandai dengan pembuatan laporan keuangan oleh karyawan bagian keuangan yang tidak tepat waktu sehingga terlambat penyelesaian untuk suatu periode tertentu.
3. Penurunan kuantitas pekerjaan diindikasi oleh pendapatan rumah sakit yang menurun walaupun rumah sakit merupakan organisasi yang tidak mengejar laba.
4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum optimal sehingga kualitas kerja karyawan kurang maksimal tanpa ada pengawasan langsung dari pemimpin.
5. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan masih harus ditingkatkan agar perintah dapat dijalankan dengan baik.
6. *Quality of Work Life* sudah baik namun masih terdapat beberapa hal yang kurang sesuai misalnya karyawan merasa tidak nyaman, mereka terbatas dalam mengembangkan ide-ide barunya karena pimpinan kurang berfikir kreatif, kurang terbuka terhadap ide-ide baru, dan tidak memiliki inovasi.
7. Masalah lingkungan budaya masyarakat, misalnya ketika ada kegiatan sosial karyawan mengikuti kegiatan tersebut meski dalam jam kerja yang sedang berlangsung.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka perlu diadakan pembatasan masalah, diketahui bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan antara lain faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi,

dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan Kinerja Karyawan sangatlah luas, sehingga untuk mendapatkan temuan yang berfokus dan mendalam maka peneliti hanya membahas pada masalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan *Quality of Work Life* sebagai Variabel Moderasi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diuji lebih lanjut dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung?
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life (QWL)* sebagai variabel moderasi?
4. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life (QWL)* sebagai variabel moderasi?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life (QWL)* sebagai variabel moderasi.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life (QWL)* sebagai variabel moderasi.

F. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang terkait. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah wawasan dan memperkaya ilmu pengetahuan khususnya mahasiswa jurusan akuntansi yang akan meneliti masalah yang sama.
 - b. Memperkuat penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dan dapat dijadikan acuan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan-masukan yang berharga bagi Rumah Sakit di Kab. Temanggung. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan dan mengembangkan kebijaksanaan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai seseorang. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Hasibuan (2005:94) menjelaskan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan pada karyawan tersebut yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Kinerja juga merupakan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja

seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi ialah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Sedangkan menurut Rivai (2004:309) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Berbeda dengan Rivai, Bangun (2012:231) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik kualitas maupun kuantitas selama periode waktu berdasarkan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing karyawan yang telah ditentukan perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja:

Menurut Wirawan (2009:11) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang

diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

- 2) Faktor-faktor lingkungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan kekompakkan.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi; tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Seorang karyawan dalam suatu organisasi/ perusahaan yang mempunyai kinerja tinggi dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Bernardin & Russell yang dikutip oleh Gomes (2003:134) mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan, sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan

- 4) *Creativeness* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
 - 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
 - 6) *Dependability* yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
 - 7) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya
 - 8) *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi
- Unsur-unsur penilaian kinerja menurut Hasibuan (2005:56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:
- 1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi
 - 2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja

3) Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja

4) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5) Kerja sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaanya akan semakin baik.

6) Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

7) Tanggung Jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dari hasil kerjanya.

Penelitian ini menggunakan indikator kinerja menurut Hasibuan kemudian kuesioner yang digunakan adalah hasil modifikasi indikator yang disesuaikan dengan *job desc* karyawan bagian keuangan pada rumah sakit di Temanggung.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli di bidang sumber daya manusia dan pada dasarnya mempunyai arti atau makna yang tidak jauh berbeda.

Menurut Rivai (2004:36) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Handoko (2004:274) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari manajemen yang merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Berbeda dengan Robbins (2003:40) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Yukl (2009:3) mengemukakan kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya

yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam sebuah kelompok/organisasi karena mempunyai pengaruh yang kuat bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut, sedangkan Artana (2012:68-69) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat, karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok agar mereka bersedia, berkomitmen, dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas adalah bahwa menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah, banyak keahlian yang harus dimiliki dan menjadi tanggung jawab seorang pemimpin tersebut. Jadi pengertian kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan/mempengaruhi orang lain dengan cara menggerakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan dan sifat dari kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan

menjadi empat pendekatan. Fiedler (dalam Nawawi, 2003:44) menyatakan keempat teori kepemimpinan tersebut adalah :

1) Teori “Great Man” dan Teori “Big Bang”

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nannus (dalam Nawawi, 2003:44), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Teori Big Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/ kerusuhan, pemberontakan, reformasi, dan lain-lain.

2) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimiliki.

3) Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektikan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

4) Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Teori situasional dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Menurut Bradley (dalam Nawawi, 2003:50) menyatakan seorang yang mempunyai gaya kepemimpinan yang kuat biasanya akan sukses dalam menjalankan organisasinya dan biasanya dimiliki oleh pemimpin bergaya demokratis. Sebaliknya, pemimpin yang kuat dalam bergaya otoriter akan membawa kehancuran bagi perusahaannya.

Diantara teori mengenai kepemimpinan menurut ahli, penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang merupakan variabel dalam penelitian ini.

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya, adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Nurrachmat dan Wahyuddin, 2007, dalam Sofyan 2010).

Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim

dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2009:305).

Menurut Burn (dalam Wirawan, 2008:2) kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
- 2) Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level memotivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
- 3) Kepemimpinan Transformasional berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikutnya kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
- 4) Kepemimpinan Transformasional akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan. Keikutsertaan ini

membuat pengikut menjadi pemimpin, terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat.

Menurut Mondiani (2014:47) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan merupakan gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263):

1) Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir

motivasi atas dasar komitman dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis yang ditujukan untuk memacu semangat bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan utnuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Mondiani, 2012:47).

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya pemimpin yang menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan perjanjian antara atasan dan bawahan. Gagasan mengenai gaya kepemimpinan transaksional pertama kali disempurnakan dan

diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bass. Bass (2003:56) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut.

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasi peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran utnuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Yukl (2010:291) yaitu kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri, dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213). Berbeda dengan Thomas (2003:63) ia menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahannya, memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka, dan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas

(Maulizar *et al.*, 2012). Sedangkan menurut Burns (dalam Yukl, 2009), suatu kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Kesimpulan dari beberapa definisi tersebut adalah gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif antara keduanya.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass *et al.* (2003) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut data diuraikan sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*). Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2. Manajemen berdasarkan eksepsi

a. Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampun bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan

b. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by Exception*).

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard an prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan

transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam melaksanakan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu.

3. *Quality of Work Life*

a. Pengertian *Quality of Work Life*

Istilah *Quality Of Work Life* pertama kali muncul dalam Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972 di Arden House, Universitas Columbia, New York. Pada saat itu tidak terjadi kesepakatan tentang definisi dari *Quality Of Work Life*, sehingga istilah *Quality Of Work Life* dihubungkan dengan karyawan yang berkelakuan baik (Sinha, 2012). *Quality of Work Life* (QWL) baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. QWL merupakan sebuah pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan kepada peningkatan kualitas kerja (Handayani, 2013).

Saat ini *Quality of Work Life* dipandang sebagai salah satu hal yang diperlukan dalam elemen kualitas hidup seorang karyawan. Selanjutnya, *Quality of Work Life* yang tinggi merupakan yang penting sekali bagi sebuah organisasi agar dapat menarik dan memelihara karyawannya (Wright, dkk (1995) dalam Kasraire, dkk (2014)). Menurut Aketch, dkk (2014) dalam Kasraire (2014) *Quality of Work Life* adalah sebuah filosofi, kumpulan prinsip-prinsip yang mana akan menganggap orang-orang di dalam organisasi sebagai sumber daya yang penting di dalam organisasi dan mereka dapat dipercaya, responsif, dan mampu membuat kontribusi yang berharga, sehingga mereka harus diperlakukan dengan penuh hormat.

Menurut Dessler (1997:476) *Quality of Work Life* berarti keadaan ketika para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi, dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya:

- 1) Perlakuan yang fair, adil, dan suportif terhadap para pegawai.
- 2) Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri-yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
- 3) Komunikasi terbuka dan saling mempercayai di antara semua pegawai.

- 4) Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
- 5) Kompensasi yang cukup fair.
- 6) Lingkungan yang aman dan sehat.

Pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio (2006), ada dua cara untuk mengartikan *Quality of Work Life*. Pertama, *Quality of Work Life* sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi seperti kebijakan promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Kedua, *Quality of Work Life* merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka aman, puas terhadap pekerjaan mereka, serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Berbeda dengan Cascio, Nawawi (2001) mendefinisikan *Quality of Work Life* adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dalam

perusahaan agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif. Apabila sudah tercipta lingkungan kerja yang kompetitif maka iklim organisasi dan keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan *Quality of Work Life* dapat diartikan sebagai program yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life*

Mengacu pada R. Walton dalam Harvey dan Brown (1992) dalam Siagian, menyebutkan bahwa terdapat delapan faktor utama untuk menganalisis *Quality of Work Life*, selanjutnya Siagian (2004) menyebutkan bahwa kedelapan faktor persepsi karyawan tersebut dapat menentukan keberhasilan *Quality of Work Life*, kedelapan faktor tersebut diantaranya, yaitu:

- 1) Imbalan yang memadai dan adil (*Adequate and Fair Compensation*)

Imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memungkinkan karyawan memuaskan berbagai kebutuhannya

sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Untuk menilai adil tidaknya imbalan yang diperoleh oleh karyawan biasanya menggunakan empat pembanding, yaitu:

- a) Diri sendiri di dalam, artinya apakah sesuai dengan harapannya atau tidak.
- b) Diri sendiri di luar, yaitu imbalan yang pernah diterima seseorang ketika bekerja di perusahaan lain.
- c) Orang lain di dalam, yaitu rekan-rekan sekerja dalam perusahaan yang melakukan pekerjaan sejenis dengan tanggung jawab dan persyaratan kekaryaan lainnya yang relatif sama.
- d) Orang lain di luar, yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan lain dalam kawasan yang sama dengan jenis pekerjaan yang serupa.

- 2) Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat (*Save and Healthy Environment*)

Pekerjaan dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa karyawan terlindung dari bahaya kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan.

Segi penting dari kondisi tersebut ialah jam kerja yang

memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.

- 3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan (*Development of Human Capacities*)

Dalam kehidupan kekaryaan, pekerjaan yang harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat, tersedianya informasi yang relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri termasuk jadwal, mutu, dan cara pemecahan masalah.

- 4) Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya di masa depan (*Growth and Security*)

Quality of Work Life mengandung pengertian bahwa dalam kekaryaan seseorang terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja dan kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki. Dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

- 5) Integrasi sosial dalam lingkungan kerja (*Social Integration*)

Melalui penerapan *Quality of Work Life* dalam perusahaan tidak ada tindakan atau kebijaksanaan yang bersifat diskriminatif. Status dengan berbagai simbolnya tidak ditonjolkan. Hierarki jabatan,

kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan untuk berkarir secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dengan adanya iklim yang saling mendukung di antara karyawan.

- 6) Ketaatan pada berbagai ketentuan dan normatif (Constitutionalism)

Quality of Work Life (QWL) menjamin bahwa di dalam perusahaan tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberi kebebasan untuk berbicara dan menyatakan pendapat. Semua orang dalam perusahaan mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

- 7) Keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi

(*The total life space*)

Dengan bekerja pada suatu perusahaan maka seseorang menyerahkan sebagian tenaga dan waktunya untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak menjadi halangan seseorang untuk tidak melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang dituntut untuk memainkan berbagai peranan lain seperti:

a) Kepala rumah tangga

b) Anggota masyarakat

- c) Anggota klub olah raga
- d) Anggota organisasi sosial
- e) Anggota organisasi politik
- f) Anggota organisasi keagamaan
- g) Anggota organisasi profesi.

Dari peranan tersebut berakibat pada adanya hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekaryaan dan kehidupan pribadi setiap orang dalam organisasi.

8) Relevansi sosial kehidupan kekaryaan (*Social Relevancy*)

Melalui program *Quality of Work Life* setiap karyawan dibina untuk memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial organisasional, seperti:

- a) Tanggung jawab sosial perusahaan
- b) Kewajiban menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
- c) Pelestarian lingkungan
- d) Pembunagn limbah industry dan limabh domestik
- e) Pemasaran yang jujur
- f) Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan
- g) Praktik-praktik dalam mengelola sumber daya manusia

h) Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan, dan bantuan pemerintah.

c. Indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*

Menurut Cascio (2006), terdapat enam indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*, yaitu:

1) Komunikasi

Komunikasi diidentifikasi sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan megkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi yang efektif dan harmonis tergantung pada kualitas dari proses komunikasi baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasi.

2) Kesehatan kerja

Dalam pasal 86 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang kesehatan kerja merupakan salah satu hak pekerja atau buruh untuk itu pengusaha wajib melaksanakan secara sistematis dan terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.

Upaya kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, dengan cara pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, pengendalian bahaya di tempat kerja, promosi kesehatan, pengobatan, dan rehabilitasi (Santoso, 2004)

3) Keselamatan kerja

Dengan majunya industrialisasi, mekanisme, dan modernisasi maka dalam kebanyakan hak berlangsung pulalah peningkatan intensitas kerja operasional dan tempat kerja para pekerja. Hal ini memerlukan penggerahan tenaga kerja secara intensif pula dari para pekerja. Kelelahan, kurang perhatian akan hal-hal ini, kehilangan keseimbangan, dan lain-lain merupakan akibat dari adanya dan menyebabkan terjadinya kecelakaan. Oleh karena itu perlu adanya jaminan keselamatan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Perusahaan harus dapat menjamin keselamatan karyawannya. Menurut Cascio (2006), keselamatan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu: komite keselamatan, tim penolong gawat darurat dan program keselamatan kerja (seperti asuransi kecelakaan).

4) Penyelesaian konflik

Menurut Robbins (2003) bahwa konflik merupakan proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah

mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Tingkat konflik yang berlebihan dapat merintangi efektivitas organisasi/perusahaan, yang dapat mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja karyawan, berkurangnya produktivitas kerja, meningkatnya keabsenan dan pengunduran diri karyawan. Hal tersebut dapat menyebabkan menurunnya produktivitas. Penyelsaian terhadap konflik-konflik yang terjadi di lingkungan kerja sangat diperlukan. Menurut Cascio (2006), beberapa hal yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi/perusahaan dalam menyelesaikan konflik adalah keterbukaan, proses penyampaian keluaran secara formal, dan pertukaran pendapat.

5) Kompensasi

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insetif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai,

prestasi kerja, motivasi, kepuasan kerja maupun produktivitas kerja cenderung menurun.

6) Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan penulis memiliki unsur kesamaan dengan peneliti terdahulu tetapi juga memiliki beberapa perbedaan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan secara singkat hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan oleh penulis:

1. Muklis Susanto (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Muklis Susanto (2012) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah

Bantul” bertujuan untuk mencari tahu bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan baik berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi linier berganda, uji t, dan uji F.

Penelitian Muklis Susanto menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diterapkan dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Muklis Susanto terletak pada penggunaan variabel independennya yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, juga pada variabel dependennya yaitu Kinerja Karyawan. Perbedaannya adalah pada variabel moderating, dimana dalam penelitian Muklis Susanto tidak terdapat variabel moderating sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *Quality of Work Life* sebagai variabel moderating.

2. Riza Ariesta (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Riza (2014) yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero)

Distribusi Jawa Tengah dan DIY)" bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY.

Hasil dari penelitian Riza menujukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara stimultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Riza menyarankan kepada pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut agar tercipta kepemimpinan yang efektif sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Persamaan penelitian Riza dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transasional serta pengunaan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian Riza tidak menggunakan variabel moderating sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel moderating yaitu *Quality of Work Life*.

3. Yuyun Fitri Astuti (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yuyun (2015) yang berjudul "Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7" bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh gaya kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7, (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

Hasil dari penelitian Yuyun menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan koefisien beta (β) 0,317 dan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,088; (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta (β) 0,236 dan kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,039; dan (3) Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan untuk gaya kepemimpinan transformasional dengan koefisien beta (β) 0,286 dan untuk kompensasi dengan koefisien beta (β) 0,174. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,108. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7, sehingga penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Yuyun adalah penggunaan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Perbedaannya adalah dalam penelitian ini menggunakan *Quality of Work Life* sebagai variabel moderating sedangkan dalam penelitian Yuyun tidak menggunakan variabel moderating.

4. Widyaningsih Saputro (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningsih Saputro (2014) berjudul “Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta”, bertujuan untuk menunjukkan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini yaitu *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.

Persamaan penelitian Widyaningsih Saputro dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *Quality of Work Life* (QWL) dan Kinerja Karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan variabel *Quality of Work Life* (QWL) sebagai variabel moderasi untuk mengkaji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan sedangkan penelitian Widyaningsih Saputro sekedar mengkaji terkait pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

5. Uut Arrosyid, Sasongko, Rudy Eko Pramono (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Uut Arrosyid, Sasongko, Rudy Eko Pramono (2013) berjudul “Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban”, bertujuan untuk menunjukkan pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban. Hasil dari penelitian ini yaitu Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban.

Persamaan penelitian Uut Arrosyid, Sasongko, dan Rudy Eko Pramono dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kualitas Kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dan Kinerja Karyawan. Perbedaannya, penelitian ini menggunakan variabel Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) sebagai variabel moderasi untuk mengkaji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan sedangkan penelitian Uut Arrosyid, Sasongko, dan Rudy Eko Pramono sekedar mengkaji terkait pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kinerja Karyawan.

C. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemimpin suatu organisasi harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan efektif sehingga kinerja karyawan dalam organisasi akan baik dan meningkat, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional tidak efektif kinerja karyawan akan buruk bahkan menurun. Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi motivasi bagi karyawannya. Pemimpin mampu mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat kesadaran karyawan mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan yang mendorong karyawan untuk mementingkan kepentingan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dan hasil kerja karyawan pun maksimal. Beberapa indikator penentu keberhasilan kepemimpinan transformasional adalah kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya pemimpin memperoleh imbalan berupa kinerja (performa) karyawan yang tinggi. Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin memberi imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada karyawan jika karyawan mampu memenuhi harapan pemimpin misalnya kinerja karyawan yang tinggi.

Indikator keberhasilan kepemimpinan transaksional ini adalah penghargaan kontingen (*contingent reward*) pemimpin menjanjikan imbalan jika karyawan mampu melakukan apa yang diperintahkannya misalnya saja dengan memberi tunjangan untuk peningkatan kedisiplinan, penerapan jenjang karir. Indikator yang kedua adalah manajemen berdasarkan eksepsi yang dimaksud adalah pemimpin memantau langsung apa yang dilakukan oleh karyawan sehingga apabila terjadi kesalahan, karyawan bisa diminta langsung untuk segera melakukan perbaikan, misalnya karyawan menerapkan sanksi tegas pada karyawan yang telah melanggar aturan, memberi teguran untuk tindakan perbaikan atas kesalahan yang telah dilakukan. Kinerja karyawan tentunya akan

meningkat dan tujuan perusahaan pun berhasil apabila hal tersebut dilakukan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life* sebagai Variabel Moderasi

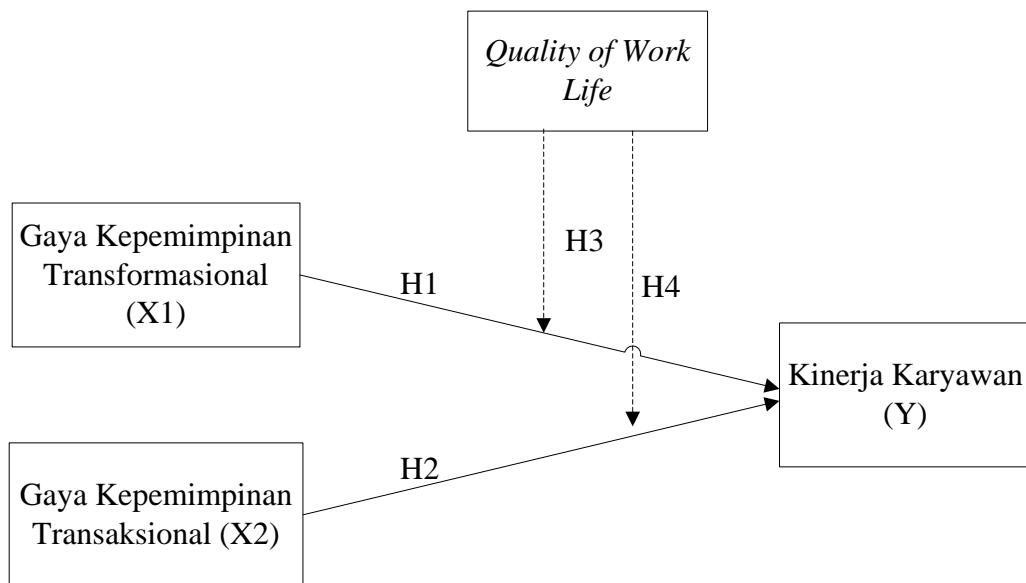
Kinerja karyawan adalah faktor penentu keberhasilan perusahaan/organisasi. Kinerja karyawan yang efektif menjadi pemicu tercapainya tujuan perusahaan, salah satu faktor yang memperngaruhi kinerja karyawan adalah *Quality of Work Life* (QWL). Pimpinan dalam suatu perusahaan yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh *Quality of Work Life*, tentunya QWL yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara pimpinan dengan karyawan. Kerja sama antar pimpinan dan karyawan akan terjalin dengan baik dan konflik akan mudah diatasi, sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan dicapai dengan maksimal. Dengan demikian *Quality of Work Life* dapat memperkuat/memperlemah gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dengan *Quality of Work Life* sebagai Variabel Moderasi

Quality of Work Life (QWL) dapat diartikan sebagai usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan *Quality of Work Life* ditentukan oleh beberapa hal yaitu komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, penyelesaian konflik, kompensasi, dan pengembangan karir. Apabila hal tersebut telah berjalan dengan baik tentunya kinerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan akan baik pula sesuai dengan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transaksional juga dipengaruhi pula oleh QWL tersebut, maka tentunya QWL yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara pimpinan dengan karyawan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan dicapai dengan maksimal. Dengan demikian *Quality of Work Life* (QWL) dapat memperkuat/memperlemah gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

D. Paradigma Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua variabel independen (bebas), satu variabel dependen (terikat), dan satu variabel moderasi. Paradigma penelitian dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

→ = Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

- - - → = Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) sebagai Variabel Moderating terhadap hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berpikir yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

H2 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

H3 : *Quality Work of Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

H4 : *Quality Work of Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tiga rumah sakit di Kabupaten Temanggung yaitu

- a. RSUD Temanggung yang beralamat di Jalan Gadjah Mada No. 1A
- b. RSU PKU Muhammadiyah yang beralamat Jalan Raya Kedu Km. 2
- c. RSK Ngesti Waluyo yang beralamat di Jalan Pahlawan No. 1 Parakan

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2015 - April 2016.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif, yaitu tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa sebab akibat antara dua variabel atau lebih, sedangkan menurut jenis data penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasarkan pada perhitungan-perhitungan statistik sebagai dasar analisis. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif bertujuan untuk meneliti gejala populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian sebagai pengumpulan data yang bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian merupakan faktor yang mempunyai peran dalam suatu masalah/ peristiwa yang akan diteliti. Variabel dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Terikat (Dependen Y)

Variabel Dependen merupakan variabel yang dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik kualitas maupun kuantitas selama periode waktu berdasarkan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing karyawan yang telah ditentukan perusahaan. Variabel ini diukur dengan skala *Likert* dengan menggunakan pengembangan pertanyaan dari masing-masing indikator. Indikator yang digunakan adalah kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kecakapan, dan tanggung jawab.

2. Variabel Bebas (Independen X)

Variabel Independen adalah variabel yang menjelaskan/mempengaruhi variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Indikator untuk mengukur variabel ini adalah kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual.

b. Gaya kepemimpinan Transaksional (X_2)

Gaya Kepemimpinan Transaksional gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif antara keduanya. Indikator untuk mengukur variabel ini adalah imbalan kontingen, dan manajemen berdasarkan eksepsi.

3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlentah hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Quality of Work Life* (QWL). *Quality of Work Life* dapat diartikan sebagai program yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan rumah sakit baik medis maupun nonmedis di Kabupaten Temanggung yaitu Rumah Sakit Umum Daerah, RSU PKU Muhammadiyah, dan RSK Ngesti Waluyo.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2008:116). Dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara sengaja dan telah sesuai dengan semua persyaratan sampel yang akan diperlukan. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan bagian keuangan Rumah Sakit Umum Daerah, RSU PKU Muhammadiyah, dan RSK Ngesti Waluyo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 orang karyawan bagian keuangan.

Tabel 1. Jumlah Sampel

No.	Nama Rumah Sakit	Populasi
1.	Rumah Sakit Umum Daerah	30
2.	Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah	27
3.	Rumah Sakit Kristen Ngesti Waluyo	23
Jumlah		80

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang bisa diukur (*scoring*). Dari angka yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data.

Sumber data merupakan segala sesuatu yang dapat menghasilkan informasi mengenai data. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumber utama seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan survei untuk memperoleh data/informasi. Survei merupakan studi yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk meneliti gejala suatu kelompok atau perilaku individu, yang pada umumnya menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data atau informasi. Selain kuesioner, data atau informasi dapat diperoleh melalui data perusahaan dan wawancara dengan pimpinan atau staf perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:146) instrumen adalah “suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (daftar pernyataan) yang berisi tentang variabel terikat (Kinerja Karyawan), variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional), variabel moderating (*Quality of Work Life*). Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yang telah dilengkapi dengan pilihan jawaban sehingga dapat memudahkan karyawan dalam memilih jawaban sesuai dengan kolom jawaban yang sudah tersedia. Pemberian skor menggunakan *skala likert* yang dimodifikasi dengan 5 jawaban. Agar data yang diperoleh berwujud data kuantitatif maka setiap alternatif jawaban diberikan skor. Pemberian skor variabel penelitian ini Kinerja

Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan *Quality of Work Life* menggunakan 4 variabel yaitu : 1) Sangat Setuju = 4, 2) Setuju = 3, 3) Tidak setuju = 2, 4) Sangat Tidak Setuju = 1.

Berikut merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No Pernyataan	Referensi
Kinerja Karyawan	1. Kesetiaan	1, 2	Hasibuan (2002) dan Muklis (2012) dengan modifikasi
	2. Prestasi Kerja	3, 4	
	3. Kedisiplinan	5, 6, 7	
	4. Kreativitas	8, 9	
	5. Kerja sama	10	
	6. Kecakapan	11, 12	
	7. Tanggung Jawab	13, 14	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1. Kharisma	15, 16, 17	Robbins (2010) dan Muklis (2012) dengan modifikasi
	2. Motivasi Inspiratif	18, 19, 20	
	3. Stimulasi Intelektual	21, 22, 23	
	4. Perhatian yang individual	24, 25	
Gaya Kepemimpinan Transaksional	1. <i>Contingent Reward</i>	26 – 28	Bass (2003) dan Muklis (2012) dengan modifikasi
	2. <i>Management by Exception</i>	29 – 33	
<i>Quality of Work Life</i>	1. Komunikasi	34, 35	Cascio (2006) dan Widyaningsih (2014) dengan modifikasi
	2. Kesehatan Kerja	36, 37	
	3. Keselamatan Kerja	38, 39	
	4. Penyelesaian Konflik	40, 41, 42	
	5. Kompensasi	43, 44, 45	
	6. Pengembangan Karir	46, 47, 48	

Pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian ini adalah pernyataan yang memiliki arah positif, dan merupakan hasil modifikasi dari penelitian sebelumnya. Pernyataan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional (11 pernyataan),

Gaya Kepemimpinan Transaksional (8 pernyataan), dan Kinerja Karyawan (14 pernyataan) merupakan hasil modifikasi dari penelitian Muklis Susanto (2012) dengan jumlah keseluruhan 33 pernyataan. Sedangkan pernyataan mengenai *Quality of Work Life* merupakan hasil modifikasi dari penelitian Widyaningsih Saputro (2014) dengan jumlah 15 pernyataan.

G. Uji Instrumen

Kuesioner atau hipotesis bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak mempunyai *validity* (tingkat kevalidan) dan *reliability* (tingkat keandalan) yang tinggi. Pengujian instrumen pada karyawan dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Temanggung dengan jumlah responden sebanyak 30 karyawan.

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila kuesioner tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008:121).

Pengujian validitas dilakukan terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan *Quality of Work Life*. Dalam penelitian ini pengukuran data menggunakan skala *likert*,

sehingga metode yang digunakan adalah metode *Pearson Correlation* yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment*, yaitu dengan melihat nilai korelasi antar skor tiap pernyataan kemudian dibandingkan dengan nilai kritis. Rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{(N\Sigma x^2) - (\Sigma x^2)\}\{(N\Sigma y^2) - (\Sigma y^2)\}}}$$

Keterangan:

- r = Korelasi *product moment*
- N = Jumlah responden
- Σx = Jumlah skor butir (x)
- Σy = Jumlah skor variabel (y)
- Σx^2 = Jumlah skor butir kuadrat (x)
- Σy^2 = Jumlah skor variabel kuadrat (y)
- Σxy = jumlah perkalian skor butir (x) dan skor variabel (y)

(Husein Umar, 2011:166)

Nilai r menunjukkan indeks korelasi antar dua variabel yang dikorelasikan. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar atau sama dengan r tabel (0,3494) maka butir instrumen dapat dikatakan valid (Sugiyono, 2011: 126). Peneliti melakukan pengujian validitas instrumen dan hasilnya dapat diketahui sebagai berikut:

a. Kinerja Karyawan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No. Butir	Pearson Correlation	Keterangan
1	0,610	Valid
2	0,458	Valid
3	0,574	Valid
4	0,773	Valid
5	0,643	Valid
6	0,450	Valid
7	0,620	Valid
8	0,426	Valid
9	0,230	Tidak Valid
10	0,605	Valid
11	0,164	Tidak Valid
12	0,432	Valid
13	0,454	Valid
14	0,610	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa terdapat 12 pernyataan valid meliputi pernyataan 1,2,3,4,5,6,7,8,10,12, 13, dan 14, nilai *Pearson Correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,3494), sedangkan 3 pernyataan lainnya dinyatakan tidak valid adalah pada pernyataan no 9 dan 13, nilai Pearson Correlation atau nilai r_{hitung} di bawah nilai r_{tabel} (0,3494). Pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam penelitian, sementara pernyataan tidak valid dianggap gugur.

b. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

No. Butir	Pearson Correlation	Keterangan
1	0,789	Valid
2	0,475	Valid
3	0,638	Valid
4	0,586	Valid
5	0,709	Valid
6	0,575	Valid
7	0,617	Valid
8	0,491	Valid
9	0,485	Valid
10	0,599	Valid
11	0,495	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 5 dapat diketahui bahwa semua pernyataan valid, nilai *Pearson Correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,3494). Semua pernyataan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

c. Kepemimpinan Transaksional

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional

No. Butir	Pearson Correlation	Keterangan
1	0,744	Valid
2	0,785	Valid
3	0,654	Valid
4	0,704	Valid
5	0,667	Valid
6	0,766	Valid
7	0,601	Valid
8	0,620	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 5 dapat diketahui bahwa semua pernyataan valid, nilai *Pearson Correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,3494). Semua pernyataan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

d. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja)

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel *Quality Of Work Life*

No. Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	0,733	Valid
2	0,869	Valid
3	0,606	Valid
4	0,777	Valid
5	0,599	Valid
6	0,613	Valid
7	0,819	Valid
8	0,712	Valid
9	0,756	Valid
10	0,562	Valid
11	0,749	Valid
12	0,804	Valid
13	0,720	Valid
14	0,591	Valid
15	0,655	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa semua pernyataan valid, nilai *Pearson Correlation* atau nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,3494). Semua pernyataan yang valid dapat digunakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu

jika fenomena yang diukur tidak berubah (Harrison, dalam Zulganef, 2006).

Uji reliabilitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menunjukkan keterhandalan atau tidaknya suatu alat atau instrumen untuk mendapatkan data atau informasi didalam sebuah penelitian yang sudah dilakukan.

Sekarang (dalam Zulganef, 2006) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,70. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen (*Cronbach Alpha*)

k = Banyaknya butir pernyataan

$\Sigma \sigma b^2$ = Jumlah varian butir

$\sigma^2 b$ = Varian total

(Husein Umar, 2011:170)

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrumen dan hasilnya dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,799	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,810	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0,844	Reliabel
<i>Quality of Work Life</i>	0,919	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari setiap variabel tersebut reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

H. Teknik Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata hitung (mean), dan standar deviasi (*deviation standard*) dalam suatu data penelitian. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian. Pada analisis deskriptif responden dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Menurut Sekaran (2006:176) analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang baik tentang bagaimana responden bereaksi terhadap item dalam kuesioner.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi asumsi analisis regresi linier berganda (*analysis multivariate*) untuk memperoleh nilai koefisian β yang tidak bias maka harus dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik

yang akan dilakukan ada tiga pengujian yaitu uji multikolinieritas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik nonparametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Variabel dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Kolmogorov-Smirnov* memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. (Ghozali, 2011:160).

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*variance inflation factor*) dan *tolerance*. Suatu model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah mempunyai nilai $VIF < 10$ dan angka *tolerance* > 10%. (Ghozali, 2011:130)

c. Uji Linieritas

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Jika nilai signifikansi *linierity* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut linier, jika berada di bawah 0,05 maka data tersebut tidak linier (Ghozali, 2011:136).

Kriteria yang digunakan untuk menyatakan kelinieran adalah nilai F dengan rumus:

$$F_{reg} = \frac{R^2(N-n-1)}{n(1-R^2)} = \frac{Rk_{reg}}{Rk_{res}}$$

Keterangan:

- F_{reg} = Harga bilangan F untuk regresi
- N = Cacah kasus (jumlah responden)
- n = Cacah prediktor (jumlah variabel)
- R = Koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor
- Rk_{reg} = Rerata kuadrat regresi
- Rk_{res} = Rerata kuadrat residu

(Husein Umar 2011:180)

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji gletser yaitu dengan meregresi nilai *absolute residual* terhadap variabel independen model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila $p\ value$ pada variabel independen $> \alpha 0,05$ (Ghozali, 2011:139).

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan metode analisis regresi sederhana dan analisis *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji kedua hipotesis, yaitu :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

H2 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Untuk menganalisis kedua hipotesis tersebut menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Persamaan garis regresi linier sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan.

a = Harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan).

b = Angka arah atau koefisien regresi.

X = Nilai variabel independen

(Sugiyono, 2008:108)

- 2) Mencari koefisien determinasi (r^2), dengan rumus:

Koefisien determinasi (r^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{(xy)} = \frac{\Sigma XY}{\sqrt{\Sigma(X^2)\Sigma(Y^2)}}$$

$$r^2_{(x2y)} = \frac{a2\Sigma X2Y}{\Sigma Y2}$$

Keterangan:

$r^2(x1y)$ = Koefisien determinasi antara X_1 dengan Y

$r^2(x_2y)$ = Koefisien determinasi antara X_2 dengan Y

a_1 = Koefisien prediktor X_1

a_2 = Koefisien prediktor X_2 .

$\Sigma X_1 Y$ = Jumlah produk X_1 dengan Y

$\Sigma X_2 Y$ = Jumlah produk X_2 dengan Y

ΣY^2 = Jumlah kuadrat kriterium Y

(Sutrisno Hadi, 2004:110)

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen (Imam Ghazali, 2011:150).

b. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisis ini digunakan untuk menguji 2 hipotesis, yaitu:

H3 : *Quality Work of Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

H4 : *Quality Work of Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua lebih variabel independen). Analisis

moderat digunakan untuk menaksir nilai variabel Y berdasarkan nilai variabel X dikalikan dengan variabel X_3 , serta taksiran perubahan variabel X_3 untuk setiap satuan perubahan variabel X yang dikalikan dengan variabel X_3 . Persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_2 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_3 + \beta_3 \cdot X_1 \cdot X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_2 + \beta_2 \cdot X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_2 + \beta_2 \cdot X_3 + \beta_3 \cdot X_2 \cdot X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

β_1 s.d β_3 : Koefisien regresi

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Gaya Kepemimpinan Transaksional

X_3 : *Quality of Work Life*

$X_1 \cdot X_3$: Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Quality of Work Life*

$X_2 \cdot X_3$: Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dan *Quality of Work Life*

e : *Disturbance error* (faktor pengganggu/residual)

Kriteria penerimaan hipotesis:

Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$. Artinya, *Quality of Work Life* tidak memoderasi hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

$H_a : \beta_3 \neq 0$. Artinya, *Quality of Work Life* memoderasi hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$. Artinya, *Quality of Work Life* tidak memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

$H_a : \beta_3 \neq 0$. Artinya, *Quality of Work Life* memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

(Imam Ghazali, 2011: 223)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarluaskan kuesioner kepada karyawan bagian keuangan rumah sakit di Kabupaten Temanggung meliputi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), RSU PKU Muhammadiyah, dan RSK Ngesti Waluyo sebanyak 80 kuesioner dengan tingkat pengembalian 100% yang berjumlah 80 kuesioner.

Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, status pernikahan, status karyawan, usia, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja. Berikut ini disajikan data mengenai jenis kelamin, status pernikahan, status karyawan, usia, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja karyawan di 3 rumah sakit di Kabupaten Temanggung.

Tabel 8. Deskripsi Data Penelitian

Deskriptif	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	50	62,5%
	Perempuan	30	37,5%
Status Pernikahan	Belum Menikah	23	28,75%
	Menikah	57	71,25%
	Janda/Duda	0	0%
Status Karyawan	Tetap	49	61,25%
	Tidak Tetap	31	38,75%
Usia	<20 th	1	1,25%
	21-30 th	48	60%
	31-40 th	21	26,25%
	>40 th	10	12,5%
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	0	0%
	D3	46	57,5%
	S1	34	42,5%
	S2	0	0%
Masa Kerja	<5 th	28	35%
	5-10 th	41	51,25%
	11-15 th	7	8,75%
	>15 th	4	5%

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), RSU PKU Muhammadiyah, dan RSK Ngesti Waluyo yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 50 orang (62,5%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang (37,5%). Karyawan bagian keuangan rumah sakit di Kabupaten Temanggung sebagian besar sudah menikah yaitu sebanyak 57 orang (71,25%) dan sisanya belum menikah sebanyak 23 orang (28,75%). Dari segi usia responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia antara 21-30 tahun yaitu sebanyak 48 orang

(60%), usia antara 31-40 tahun 21 orang (26,25%), di atas 40 tahun sebanyak 10 orang (12,5%), dan usia kurang dari 20 tahun ada 1 orang (1,25%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di tiga rumah sakit di Kabupaten Temanggung berjenis kelamin laki-laki, sudah menikah, dan berusia antara 21-30 tahun.

Dari 80 responden dalam penelitian ini sebanyak 49 orang (61,25%) sudah menjadi karyawan tetap, dan sisanya sebanyak 31 orang (38,75%) masih berstatus karyawan tidak tetap. Tingkat pendidikan responden D3 sebanyak 46 orang (57,5%) dan S1 sebanyak 34 orang (42,5%), sehingga dapat dikatakan sebagian besar karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung memiliki latar belakang pendidikan D3. Masa kerja karyawan di rumah sakit kurang dari 5 tahun sebanyak 28 orang (35%), antara 5-10 tahun sebanyak 41 orang (51,25%), antara 11-15 tahun sebanyak 7 orang (8,75%), dan lebih dari 15 tahun sebanyak 4 orang (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung berstatus sebagai karyawan tetap, memiliki latar belakang pendidikan D3, dan memiliki masa kerja antara 5-10 tahun.

2. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan

untuk memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya kepemimpinan Transaksional, dan *Quality of Work Life* (QWL). Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan dari 3 rumah sakit di Kabupaten Temanggung yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), RSU PKU Muhammadiyah, dan RSK Ngesti Waluyo. Karyawan yang dijadikan responden hanyalah karyawan yang berada pada bagian keuangan saja.

Deskripsi data yang disajikan meliputi nilai *Mean* (M), Median (Me), Modus (Mo), dan Standar Deviasi (SDi). Selain itu juga disajikan tabel distribusi frekuensi dan histogram. Langkah-langkah yang digunakan dalam menyajikan tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung Jumlah Kelas Interval

Jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturgess* yaitu:

$$K = 1 + 3.3 \log n$$

Dimana:

K = Jumlah kelas interval

N = Jumlah data observasi atau responden

Log = Logaritma

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3.3 \log 80 \\ &= 7,28 \end{aligned}$$

b. Menentukan Rentang Data

Rentang data didapatkan dari data terbesar dikurangi data terkecil kemudian ditambah 1.

c. Menghitung Panjang Kelas = Rentang kelas dibagi jumlah kelas

Selanjutnya yaitu menentukan kedudukan variabel berdasarkan pengelompokan atas 3 rangking yaitu sebagai berikut:

Tabel 9. Kedudukan Variabel

No	Kedudukan	Keterangan
1	Kelompok Rendah	$X < Mi - SD_i$
2	Kelompok Sedang	antara $Mi - SD_i \leq X < Mi + SD_i$
3	Kelompok Tinggi	$X > Mi + SD_i$

Menghitung rata-rata dan standar deviasi ideal digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Mean Ideal (}Mi\text{)} : \frac{1}{2} (\text{Nilai maksimum} + \text{Nilai minimum})$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (}SD_i\text{)} : \frac{1}{6} (\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum})$$

Dari hasil penilaian responden maka dapat dijelaskan besarnya jawaban responden untuk masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan 12 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 12 \times 1 = 12$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 12 \times 4 = 48$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{12+48}{2} = 30$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{48-12}{6} = 6$$

Berdasarkan data Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 48 dan skor terendah adalah 27. Nilai Mean sebesar 37,09, Median 37,00, Modus 36, serta SDi sebesar 4,69. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

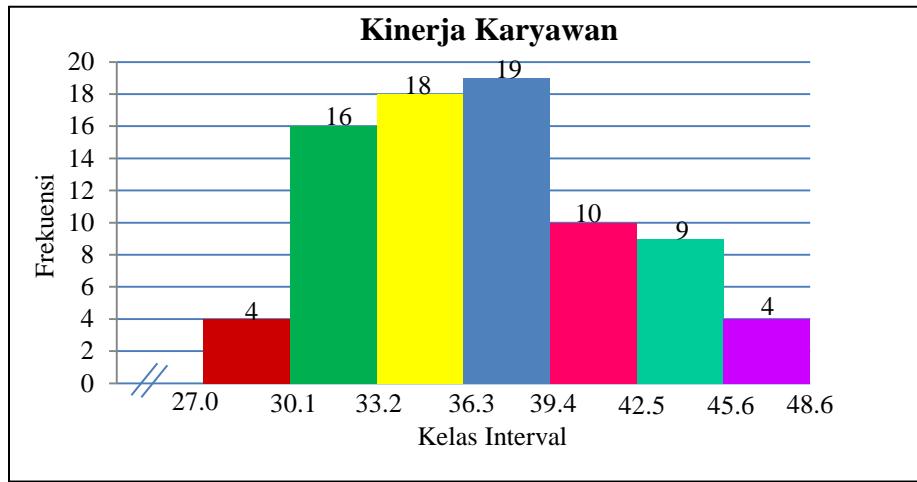
$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(48-28)}{7} \\ &= 2,85 = 3\end{aligned}$$

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	27.0 – 30.0	4	5.00%
2	30.1 – 33.1	16	20.00%
3	33.2 – 36.2	18	22.50%
4	36.3 – 39.3	19	23.75%
5	39.4 – 42.4	10	12.50%
6	42.5 – 45.5	9	11.25%
7	45.6 – 48.6	4	5.00%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 36,3-39,3 yaitu sebesar 23,75%. Tabel distribusi frekuensi di atas dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 2. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan
Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Kinerja Karyawan dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Kinerja Karyawan sebesar 30 dan standar deviasi 6.

$$\text{Mean} + \text{SD}_i = 30 + 6 = 36$$

$$\text{Mean} - \text{SD}_i = 30 - 6 = 24$$

Tabel 11. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 36$	51	63,75%	Tinggi
2	$24 \leq X < 36$	29	36,25%	Sedang
3	$X < 24$	0	0%	Rendah
Total		80	100%	

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pada variabel Kinerja Karyawan terdapat 51 responden (63,75%) berada pada kategori kuat,

29 responden (36,25%) berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden pada kategori lemah. Hal ini berarti mayoritas responden memiliki Kinerja Karyawan yang cenderung tinggi.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel Idealisme diukur dengan 11 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 11 \times 1 = 11$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 11 \times 4 = 44$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{44+11}{2} = 27,5$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{44-11}{6} = 5,5$$

Berdasarkan data Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 44 dan skor terendah adalah 24. Nilai Mean sebesar 35,62, Median 36, Modus 35 serta SDi sebesar 4,41. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$= \frac{(44-25)}{7}$$

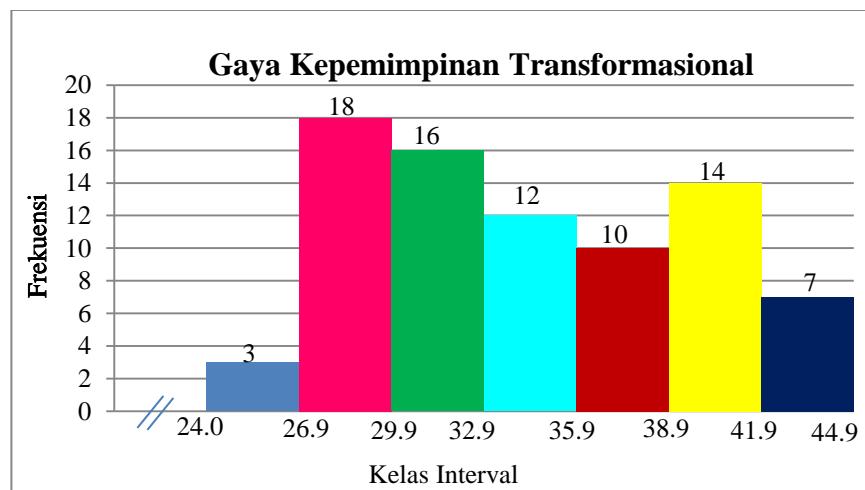
$$= 2,86 = 3$$

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	24.0 – 26.9	3	3.75%
2	27.0 – 29.9	18	22.50%
3	30.0 – 32.9	16	20.00%
4	33.0 – 35.9	12	15.00%
5	36.0 – 38.9	10	12.50%
6	39.0 – 41.9	14	17.50%
7	42.0 – 44.9	7	8.75%
Jumlah		80	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 27.0-29,9 yaitu sebesar 22,50%. Tabel distribusi frekuensi di atas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 3. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional
Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 27,5 dan standar deviasi 5,5.

$$\text{Mean} + \text{SD}_i = 27,5 + 5,5 = 33$$

$$\text{Mean} - \text{SD}_i = 27,5 - 5,5 = 22$$

Tabel 13. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 33$	43	53,75%	Kuat
2	$22 \leq X < 33$	37	46,25%	Sedang
3	$X < 22$	0	0%	Lemah
Total		80	100%	

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 43 responden (53,75%) berada pada kategori kuat dan 37 responden (46,25%) berada pada kategori sedang. Tidak terdapat responden pada kategori lemah. Hal ini berarti mayoritas responden menilai Gaya Kepemimpinan Transformasional atasan cenderung kuat.

c. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional diukur dengan 8 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 8 \times 1 = 8$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 8 \times 4 = 32$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{8+32}{2} = 20$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{32-8}{6} = 4$$

Berdasarkan data Gaya Kepemimpinan Transaksional menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 32 dan skor terendah adalah 17. Nilai Mean sebesar 26,00, Median 26,00, Modus 25, serta SDi sebesar 3,91. Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

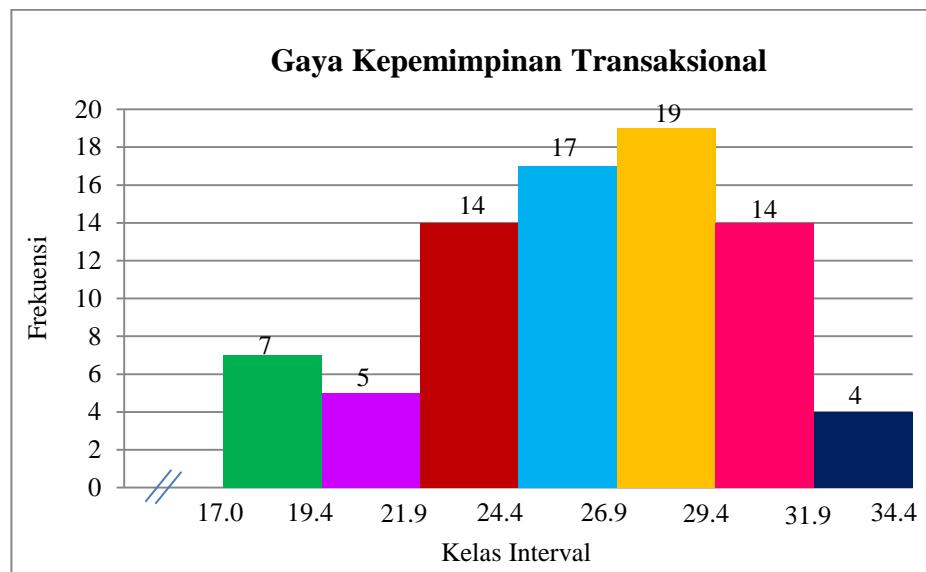
$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(32-18)}{7} \\ &= 2,14 = 2,5\end{aligned}$$

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	17.0 – 19.4	7	8.75%
2	19.5 – 21.9	5	6.25%
3	22.0 – 24.4	14	17.50%
4	24.5 – 26.9	17	21.25%
5	27.0 – 29.4	19	23.75%
6	29.5 – 31.9	14	17.50%
7	32.0 – 34.4	4	5.00%
Jumlah		80	100.%

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 27,0-29,4 yaitu sebesar 23,75%. Tabel distribusi frekuensi di atas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 4. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional
Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional sebesar 20 dan standar deviasi 4.

$$\text{Mean} + \text{SD}_i = 20 + 4 = 24$$

$$\text{Mean} - \text{SD}_i = 20 - 4 = 16$$

Tabel 15. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Gaya
Kepemimpinan Transaksional

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 24$	62	77,5%	Kuat
2	$16 \leq X < 24$	18	22,5%	Sedang
3	$X < 16$	0	0%	Lemah
Total		80	100%	

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat 62 responden (77,5%) berada pada kategori kuat dan 18 responden (22,5%) berada pada kategori sedang. Tidak terdapat responden pada kategori lemah. Hal ini berarti mayoritas responden menilai Gaya Kepemimpinan Transaksional atasan cenderung kuat.

d. Variabel *Quality of Work Life* (X_3)

Variabel *Quality of Work Life* (QWL) diukur dengan 15 pertanyaan sehingga dapat diketahui nilai-nilai parameter sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum ideal} : 15 \times 1 = 15$$

$$\text{Skor maksimum ideal} : 15 \times 4 = 60$$

$$\text{Nilai rata-rata ideal (Mi)} : \frac{60+15}{2} = 37,5$$

$$\text{Nilai standar deviasi ideal (SDi)} : \frac{60-15}{6} = 7,5$$

Berdasarkan data *Quality of Work Life* (QWL) menunjukkan bahwa skor total tertinggi yang dicapai adalah 69 dan skor terendah adalah

36. Nilai Mean sebesar 45,96, Median 45,00, Modus 45, serta SDi sebesar 6,52.

Penentuan perhitungan kelas interval untuk distribusi frekuensi adalah:

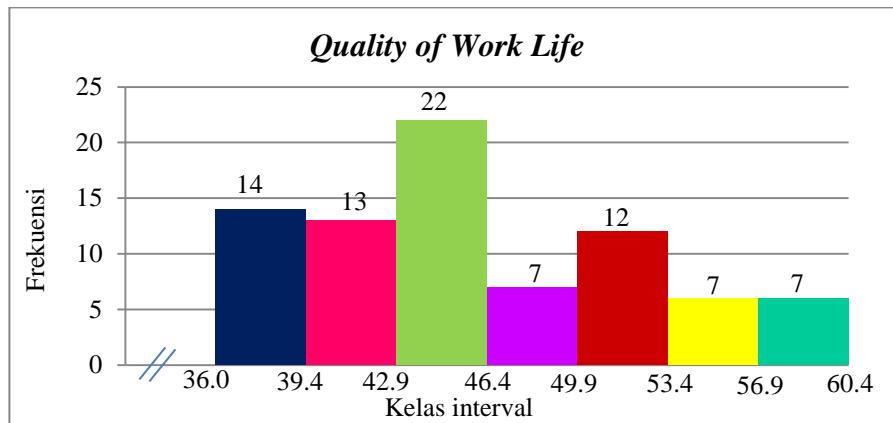
$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{rentangdata}}{\text{jumlahkelas}} \\ &= \frac{(60-37)}{7} \\ &= 3,43 = 3,5\end{aligned}$$

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel *Quality of Work Life* (QWL)

No.	Interval	Frekuensi	Persentase(%)
1	36.0 – 39.4	14	17.50%
2	39.5 – 42.9	13	16.25%
3	43.0 – 46.4	22	27.50%
4	46.5 – 49.9	7	8.75%
5	50.0 – 53.4	12	15.00%
6	53.5 – 56.9	6	7.50%
7	57.0 – 60.4	6	7.50%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa mayoritas skor jawaban responden pada interval antara 43,0-46,4 yaitu sebesar 27,50%. Tabel distribusi frekuensi di atas, dapat pula digambarkan dengan grafik berikut ini:



Gambar 5. Diagram Distribusi Frekuensi Variabel *Quality of Work Life* (QWL)

Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya diidentifikasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel *Quality of Work Life* (QWL) dengan menggunakan nilai mean ideal dan standar deviasi ideal. Nilai mean ideal variabel *Quality of Work Life* (QWL) sebesar 20 dan standar deviasi 4.

$$\text{Mean} + \text{SD}_i = 37,5 + 7,5 = 45$$

$$\text{Mean} - \text{SD}_i = 37,5 - 7,5 = 30$$

Tabel 17. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel *Quality of Work Life* (QWL)

No	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 45$	42	52,5%	Tinggi
2	$30 \leq X < 45$	38	47,5%	Sedang
3	$X < 30$	0	0%	Rendah
Total		80	100%	

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat 42 responden (52,5%) berada pada kategori tinggi dan 38 responden (47,5%) berada pada kategori sedang. Tidak terdapat responden pada

kategori rendah. Hal ini berarti mayoritas responden menilai *Quality of Work Life* (QWL) tinggi.

3. Hasil Analisis Data

a. Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik nonparametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Variabel dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Kolmogorov-Smirnov* memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. (Ghozali, 2011:160). Hasil Uji normalitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Normalitas

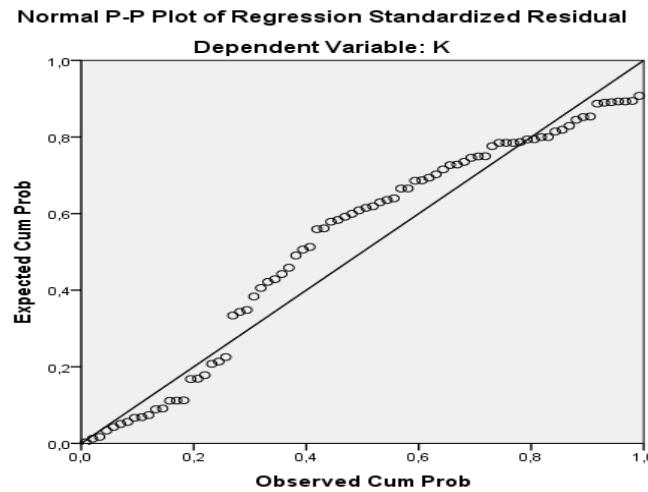
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,17213540
	Absolute	,148
Most Extreme Differences	Positive	,089
	Negative	-,148
Kolmogorov-Smirnov Z		1,323
Asymp. Sig. (2-tailed)		,060

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer yang diolah



Gambar 6. *P-Plot* Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* di atas diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* 1,323 dan nilai Asymp Sig $0,60 \geq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2) Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*variance inflation factor*) dan *tolerance*. Suatu model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah mempunyai nilai $VIF < 10$ dan angka *tolerance* $> 10\%$. (Ghozali, 2011:140).

Hasil multikolinearitas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 21 sebagai berikut:

Tabel 19. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X ₁	0,571	1,752	Tidak terjadi multikolinearitas
X ₂	0,651	1,537	Tidak terjadi multikolinearitas
X ₃	0,594	1,683	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan analisis menunjukkan bahwa nilai VIF tiap variabel independen lebih kecil dari 10. Selain itu nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

3) Hasil Uji Linearitas

Uji Linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Jika nilai signifikansi *deviation from linearity* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut linear, jika berada di bawah 0,05 maka data tersebut tidak linear (Ghozali, 2011:145). Hasil dari uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 20. Hasil Uji Linearitas

Variabel	F Hitung	<i>Deviation from Linearity</i>	Keterangan
X ₁ dengan Y	1,683	0,071	Linear
X ₂ dengan Y	0,606	0,850	Linear
X ₃ dengan Y	1,502	0,116	Linear

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel 20 tersebut menunjukkan bahwa uji linearitas antara X_1 dengan Y diperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,071$ ($0,071 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan adalah linier. Hasil uji linearitas antara X_2 dengan Y diperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,850$ ($0,850 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan adalah linear. Hasil uji linearitas X_3 dengan Y diperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,116$ ($0,116 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *Quality of Work Life* (QWL) dengan Kinerja Karyawan adalah linear.

4) Hasil Uji Heteroskedastisitas

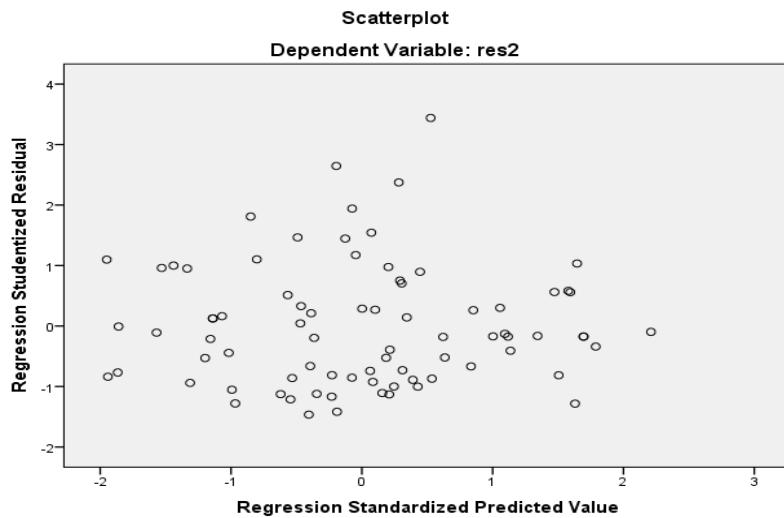
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ketidakaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji gletser yaitu dengan meregresi nilai *absolute residual* terhadap variabel independen model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila *p value* pada variabel independen $>$ alpha $0,05$ (Ghozali, 2011:165). Hasil dari Uji Heteroskedastisitas dapat ditunjukkan dengan tabel berikut:

Tabel 21. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig t	Keterangan
X ₁	0,752	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₂	0,730	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₃	0,647	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil uji Glejser dengan SPSS menunjukkan bahwa variabel dependen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel independen nilai absolut. Hal tersebut terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya diatas kepercayaan 5% atau nilai signifikansi variabel bebas >0,05 sehingga tidak terdapat heterokedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat digambarkan dengan *Scatter Plot* sebagai berikut:

Gambar 7. *Scatter Plot* Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

b. Hasil Uji Hipotesis

1) Pengujian Hipotesis Pertama

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Tabel 22. Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig	r	r Square
Konstanta	15,771				
TF	0,628	9,006	0,000	0,714	0,510

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis pertama menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hipotesis pertama pada penelitian ini menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung”. Kriteria pengujian jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka disimpulkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jika koefisien regresi penelitian bernilai positif maka Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penelitian ini nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,628, nilai t_{hitung} sebesar 9,006 yang lebih besar dari t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% yaitu 1,9901 ($9,006 > 1,9901$), dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian yang

telah dilakukan, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 15,771 + 0,628X_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transformasional atasannya maka semakin tinggi tingkat Kinerja Karyawan. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai r yaitu sebesar 0,714 atau 71,4 %. Variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 51%, sedangkan sisanya 49% dijelaskan oleh variabel variabel lain di luar penelitian ini. Jadi, hipotesis pertama Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung diterima.

2) Pengujian Hipotesis Kedua

H_2 : Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Tabel 23. Hasil Uji Hipotesis 2

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig	r	r Square
Konstanta	22,154				
TS	0,574	4,822	0,000	0,479	0,230

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis kedua menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hipotesis kedua pada penelitian ini menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung”. Kriteria pengujian jika nilai t hitung $> t$ tabel maka disimpulkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Jika koefisien regresi penelitian bernilai positif maka Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penelitian ini nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,574, nilai t hitung sebesar 4,882 yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% yaitu 1,9901 ($3,571 > 1,9901$), dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 22,154 + 0,574X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transaksional atasannya maka semakin tinggi tingkat Kinerja Karyawan. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai r yaitu sebesar 0,479 atau 47,9 %. Variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan

oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional sebesar 23%, sedangkan sisanya 77% dijelaskan oleh variabel variabel lain diluar penelitian ini. Jadi, hipotesis kedua Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung diterima.

3) Pengujian Hipotesis Ketiga

H3 : *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Untuk menguji H3 menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil perhitungan hipotesis 3 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 24. Hasil Uji Hipotesis 3

Keterangan	3a	3b	3c
Persamaan	$Y = 15,771 + 0,628X_1$	$Y = 12,551 + 0,518 X_1 + 0,152 X_3$	$Y = 61,701 - 0,989 X_1 - 0,893 X_2 + 0,032 X_2 X_3$
Nilai Coefficient	$\beta_1 = 0,628$	$\beta_1 = 0,518$ $\beta_2 = 0,152$	$\beta_1 = -0,989 X_1$ $\beta_2 = -0,893 X_2$ $\beta_3 = 0,032 X_2 X_3$
Sig	$\beta_1 = 0,000$	$\beta_1 = 0,000$ $\beta_2 = 0,032$	$\beta_1 = 0,039$ $\beta_2 = 0,008$ $\beta_3 = 0,002$
t- Statistik	$\beta_1 = 9,006$	$\beta_1 = 6,110$ $\beta_2 = 2,188$	$\beta_1 = -2,096$ $\beta_2 = -2,714$ $\beta_3 = 3,239$
r²	0,510	0,538	0,594
Adj. r²	0,503	0,526	0,578
F	81,106	44,914	37,132
N	80	80	80

Sumber: Data primer yang diolah

Pada persamaan 3a dapat dilihat bahwa nilai koefisien regresi 0,628 maka Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Nilai r^2 sebesar 0,510 menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan sebesar 62,8% terhadap Kinerja Karyawan.

Pada persamaan 3b dapat dilihat bahwa koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,518 artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Gaya Kepemimpinan Transformasional mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan akan meningkat 51,8% atau dapat dikatakan bahwa terjadi hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan. Semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi Kinerja Karyawan. Nilai koefisien *Quality of Work Life* (X3) bernilai positif yaitu sebesar 0,152 artinya jika variabel independen nilainya tetap dan *Quality of Work Life* mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 15,2%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Quality of Work Life* dengan Kinerja Karyawan, semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin meningkat Kinerja Karyawan.

Pada persamaan 3c dapat dilihat bahwa koefisien regresi X1 dan X3 sebelum ada interaksi bernilai negatif, artinya jika salah satu dari variabel tersebut tetap dan yang lain naik 1% maka Kinerja Karyawan akan mengalami penurunan. Setelah ada interaksi antara X1 dan X3 koefisien regresi menjadi positif 0,032, artinya semakin meningkat besarnya interaksi maka semakin meningkat pula Kinerja Karyawan. Dilihat dari r^2 sebesar 0,594 menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen sebesar 59,4%.

Dilihat dari nilai konstanta sebelum ada interaksi 12,551, dengan nilai statistik $t=4,450$, nilai $\beta_1=0,518$ dan nilai statistik $t=6,110$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=0,152$ dan nilai statistik $t=2,188$ dengan nilai signifikansi 0,032 adalah signifikan. Sesudah ada interaksi $X1*X3$ maka nilai *constant* 61,701, dengan nilai statistik $t=4,008$, nilai $\beta_1=-0,989$ dan nilai statistik $t=-2,096$ dengan nilai signifikansi 0,039 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-0,893$ dan nilai statistik $t=-2,714$ dengan nilai signifikansi 0,008 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,032$ dan nilai statistik $t=3,239$ dengan nilai signifikansi 0,002 adalah signifikan. Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima, artinya *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

4) Pengujian Hipotesis Keempat

H4 : *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

Untuk menguji H4 menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil perhitungan hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis 4

Keterangan	4a	4b	4c
Persamaan	$Y = 22,154 + 0,574X_1$	$Y = 14,860 + 0,307X_2 + 0,311X_3$	$Y = 91,187 - 2,602X_1 - 1,473X_2 + 0,067X_2 X_3$
Nilai Coefficient	$\beta_1 = 0,574$	$\beta_1 = 0,307$ $\beta_2 = 0,311$	$\beta_1 = -2,602X_1$ $\beta_2 = -1,473 X_2$ $\beta_3 = 0,067X_2 X_3$
Sig	$\beta_1 = 0,000$	$\beta_1 = 0,000$ $\beta_2 = 0,016$	$\beta_1 = 0,000$ $\beta_2 = 0,001$ $\beta_3 = 0,000$
t- Statistik	$\beta_1 = 4,822$	$\beta_1 = 4,040$ $\beta_2 = 2,454$	$\beta_1 = -3,695$ $\beta_2 = -3,425$ $\beta_3 = 4,194$
r²	0,230	0,364	0,484
Adj. r²	0,220	0,348	0,463
F	23,251	22,070	23,747
N	80	80	80

Sumber: Data Primer yang diolah

Pada persamaan 4a dapat dilihat bahwa nilai koefisien regresi 0,574 maka Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh

positif terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transaksional maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Nilai r^2 sebesar 0,230 menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan sebesar 62,8% terhadap Kinerja Karyawan.

Pada persamaan 4b dapat dilihat bahwa koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) sebesar 0,307 artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Gaya Kepemimpinan Transaksional mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan akan meningkat 30,7% atau dapat dikatakan bahwa terjadi hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan. Semakin kuat Gaya Kepemimpinan Transaksional maka semakin tinggi Kinerja Karyawan. Nilai koefisien *Quality of Work Life* (X_3) bernilai positif yaitu sebesar 0,311 artinya jika variabel independen nilainya tetap dan *Quality of Work Life* mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 31,1%. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Quality of Work Life* dengan Kinerja Karyawan, semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin meningkat Kinerja Karyawan.

Pada persamaan 4c dapat dilihat bahwa koefisien regresi X_2 dan X_3 sebelum ada interaksi bernilai negatif, artinya jika salah satu dari variabel tersebut tetap dan yang lain naik 1% maka

Kinerja Karyawan akan mengalami penurunan. Setelah ada interaksi antara X₂ dan X₃ koefisien regresi menjadi positif 0,067, artinya semakin meningkat besarnya interaksi maka semakin meningkat pula Kinerja Karyawan. Dilihat dari r^2 sebesar 0,484 menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen sebesar 48,4%.

Dilihat dari nilai konstanta sebelum ada interaksi 14,860, dengan nilai statistik $t=4,390$, nilai $\beta_1=0,307$ dan nilai statistik $t=4,040$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=0,311$ dan nilai statistik $t=2,454$ dengan nilai signifikansi 0,016 adalah signifikan. Sesudah ada interaksi X₂*X₃ maka nilai *constant* 91,187, dengan nilai statistik $t=4,941$, nilai $\beta_1=-2,602$ dan nilai statistik $t=-3,695$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-1,473$ dan nilai statistik $t=-3,425$ dengan nilai signifikansi 0,001 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,067$ dan nilai statistik $t=4,194$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan. Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima, artinya *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai Variabel Moderasi pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan mengenai hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 9,006 lebih besar dari t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% yaitu 1,9901 ($3,174 > 1,9901$), mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil koefisien korelasi (r) sebesar 0,417 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,173 menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan mempengaruhi 41,7% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 58,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh signifikan tetapi tidak dominan terhadap Kinerja Karyawan karena Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu upaya

yang diterapkan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang paling baik yaitu pada pernyataan kemampuan atasan menyampaikan visi dan misi yang jelas, memberikan nasehat untuk mencapai prestasi kepada karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh skor pernyataan yang paling tinggi pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, sedangkan skor paling rendah yaitu pada pernyataan kemampuan atasan memperoleh rasa hormat dari karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Muklis Susanto (2012), Riza Ariesta (2014), Yuyun Fitri Astuti (2015) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang cenderung memberikan motivasi karyawannya dengan membuat kesadaran bawahan untuk mementingkan kepentingan organisasi/perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemimpin bergaya transformasional memberi pertimbangan individual (perhatian, dukungan, dan pengembangan bagi karyawan) dan dapat menciptakan kesempatan belajar bagi karyawan, sehingga dalam perusahaan karyawan

merasa memiliki peranan penting sehingga timbulah kesadaran untuk pencapaian hasil dan tujuan perusahaan yang maksimal.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung. Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,822 lebih besar dari t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% yaitu 1,9901 ($4,882 > 1,9901$), mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil koefisien korelasi (r) sebesar 0,468 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,219 menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan mempengaruhi 21,9% terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 78,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Gaya Kepemimpinan Transaksional memberikan pengaruh signifikan tetapi tidak dominan terhadap Kinerja Karyawan karena Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan salah satu upaya yang diterapkan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional atasan yang paling baik pada kemampuan atasan memberikan imbalan kepada karyawan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini ditunjukkan oleh skor pernyataan yang paling tinggi pada variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional, sedangkan skor yang paling rendah yaitu pada kemampuan atasan melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan merasa pelaksanaan pekerjaan tidak dikontrol dengan maksimal.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muklis Susanto (2012) dan Riza Ariesta (2014) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah sebuah gaya seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk pencapaian tugas yang efektif. Pemimpin transaksional harus mempunyai informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan karyawannya, dan harus memberikan timbal balik yang konstruktif agar karyawan menyelesaikan tugasnya. Pada hubungan transaksional pemimpin menjanjikan dan memberi penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya baik, serta mengancam dan menghukum

karyawan yang kinerjanya buruk. Gaya Kepemimpinan Transaksional yang menjanjikan imbalan dan penghargaan yang tinggi akan membuat karyawan cenderung untuk bekerja lebih baik.

3. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan *Quality of Work Life* (QWL) memoderasi hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan setelah ada interaksi $X_1 \times X_3$ maka nilai *constant* 61,701, dengan nilai statistik $t=4,008$, nilai $\beta_1=-0,989$ dan nilai statistik $t=-2,096$ dengan nilai signifikansi 0,039 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-0,893$ dan nilai statistik $t=-2,714$ dengan nilai signifikansi 0,008 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,032$ dan nilai statistik $t=3,239$ dengan nilai signifikansi 0,002 adalah signifikan.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan cenderung memberikan penilaian yang tinggi pada *Quality of Work Life* yang dibuktikan oleh persentase distribusi kecenderungan frekuensi variabel sebesar 52,5%. Selain itu *Quality of Work Life* terbukti memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti Kinerja Karyawan meningkat dipengaruhi kemampuan atasan memberi nasehat untuk mencapai prestasi karyawan, dan penyampaian visi

dan misi yang jelas, didukung kesempatan karyawan yang mempunyai kemampuan baik bisa mengisi jabatan yang kosong. Hal tersebut dibuktikan dengan tingginya skor pernyataan yang menyatakan bahwa prioritas pada karyawan yang telah memiliki kemampuan kerja yang baik untuk mengisi jabatan yang kosong, sedangkan skor terendah yaitu yang menyatakan bahwa apabila terjadi konflik dengan rekan kerja, atasan berusaha untuk membantu menyelesaikan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyaningsih Saputro (2014) yang berjudul “Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menggunakan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai variabel independen, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai variabel moderasi. Hasil kedua penelitian tersebut konsisten karena menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan suatu pendekatan atau usaha yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka juga untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Quality of*

Work Life (QWL) yang diterapkan dengan baik akan mendorong karyawan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat yang menyatakan *Quality of Work Life* (QWL) memoderasi hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung. Hal ini ditunjukkan setelah ada interaksi $X_2 \times X_3$ maka nilai *constant* 91,187, dengan nilai statistik $t=4,941$, nilai $\beta_1=-2,602$ dan nilai statistik $t=-3,695$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-1,473$ dan nilai statistik $t=-3,425$ dengan nilai signifikansi 0,001 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,067$ dan nilai statistik $t=4,194$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan.

Penelitian yang dilakukan kepada karyawan cenderung memberikan penilaian yang tinggi pada *Quality of Work Life* yang dibuktikan oleh persentase distribusi kecenderungan frekuensi variabel sebesar 52,5%. Selain itu *Quality of Work Life* terbukti memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti Kinerja Karyawan meningkat dipengaruhi pemberian imbalan pada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai target yang ditentukan, didukung kesempatan karyawan yang mempunyai kemampuan baik bisa

mengisi jabatan yang kosong. Hal tersebut dibuktikan dengan tingginya skor pernyataan yang menyatakan bahwa prioritas pada karyawan yang telah memiliki kemampuan kerja yang baik untuk mengisi jabatan yang kosong, sedangkan skor terendah yaitu yang menyatakan bahwa apabila terjadi konflik dengan rekan kerja, atasan berusaha untuk membantu menyelesaikan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Uut Arrosyid, Sasongko, Rudy Eko Pramono (2013) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban” hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban. Penelitian tersebut menggunakan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) sebagai variabel independen, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil kedua penelitian tersebut konsisten karena menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan suatu keseimbangan antara keinginan atau minat karyawan dengan tanggung jawab sosial organisasi. Dilihat dari sudut pandang karyawan *Quality of Work Life* (QWL)

bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan, sedangkan dari sudut pandang organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Penerapan *Quality of Work Life* (QWL) yang baik oleh setiap anggota organisasi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan benar dan sesuai prosedur ilmiah, namun masih memiliki keterbatasan yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya supaya diperoleh hasil yang lebih baik. Berikut ini keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner sehingga memungkinkan data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadi bias. Kemungkinan terjadi bias disebabkan adanya perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pernyataan yang diajukan.
2. Instruksi pada instrumen penelitian perlu diperjelas sehingga akan jelas tiap butir pernyataan pada instrumen menggambarkan perilaku atasan/bawahan.
3. Hasil Penelitian membuktikan bahwa selain Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan *Quality of Work Life* (QWL) juga terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *r Square* 0,510, nilai koefisien regresi X_1 0,628 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,000 < 0,05$.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *r Square* 0,230, nilai koefisien regresi X_2 0,574 dan nilai signifikansi uji t statistik $0,000 < 0,05$.
3. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan oleh hasil pengujian hipotesis 3 sesudah ada interaksi $X_1 * X_3$ maka nilai *constant* 61,701, dengan nilai statistik $t=4,008$, nilai $\beta_1=-0,989$ dan nilai statistik $t=-2,096$ dengan nilai signifikansi 0,039 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-0,893$ dan nilai statistik $t=-2,714$ dengan nilai signifikansi 0,008 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,032$ dan nilai statistik $t=3,239$ dengan nilai signifikansi 0,002 adalah signifikan.

4. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan setelah ada interaksi $X_2 \times X_3$ maka nilai *constant* 91,187, dengan nilai statistik $t=4,941$, nilai $\beta_1=-2,602$ dan nilai statistik $t=-3,695$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan, sedangkan nilai $\beta_2=-1,473$ dan nilai statistik $t=-3,425$ dengan nilai signifikansi 0,001 adalah signifikan. Sementara nilai $\beta_3=0,067$ dan nilai statistik $t=4,194$ dengan nilai signifikansi 0,000 adalah signifikan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Rumah Sakit, sebaiknya mempertahankan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terbukti lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan, karena pada penelitian ini Gaya Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 51% sementara Gaya Kepemimpinan Transaksional hanya mempengaruhi sebesar 23%.
2. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh rumah sakit untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah:
 - a. Pada hasil perhitungan kuesioner mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional skor jawaban yang paling rendah berada pada item pernyataan “mampu memperoleh rasa hormat dari karyawan”.

Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan sebaiknya lebih bersikap ramah kepada semua orang yang ditemui, bersikap tegas/disiplin, konsekuensi dalam perkataan dan perbuatan, dan melakukan semua tindakan tanpa pamrih sehingga karyawan akan lebih memberikan rasa hormat kepada atasan.

- b. Pada hasil perhitungan kuesioner Gaya Kepemimpinan Transaksional skor jawaban yang paling rendah berada pada item pernyataan “melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan harus memberi petunjuk yang jelas kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, mengontrol pelaksanaan pekerjaan, bentuk pengontrolan ini bisa seperti rapat setiap periode, minta bukti kepada karyawan sesuai tanggung jawabnya, segera melakukan evaluasi dan menentukan langkah selanjutnya agar target tercapai.
- c. Pada hasil perhitungan kuesioner Kinerja Karyawan skor jawaban yang paling rendah berada pada item pernyataan “mampu bekerja sama dengan atasan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan sebaiknya menjadi individu yang berwibawa dan disukai karyawan dengan cara lebih meningkatkan interaksi dengan karyawan, mendengarkan dengan baik apa yang ingin karyawan sampaikan sehingga terjalin kerja sama yang baik.
- d. Pada hasil perhitungan kuesioner *Quality of Work Life* skor jawaban yang paling rendah berada pada item pernyataan “atasan

membantu konflik yang terjadi antara karyawan dengan sesama rekan kerja". Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan harus mampu menjadi mediator antara karyawan yang berkonflik, sehingga atasan harus mampu berkomunikasi dengan baik, mendengarkan pendapat antar pihak yang berkonflik, menunjukkan empati pada karyawan, dan fokus pada masalah bukan pihak yang bermasalah dengan tidak mengaitkan hal yang tidak relevan.

3. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya dalam teknik pengumpulan data tidak hanya menggunakan kuesioner bisa menggunakan teknik wawancara sehingga dapat mengetahui persepsi responden diluar pernyataan yang diajukan oleh peneliti.
4. Selain Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan *Quality of Work Life* terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, misalnya Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Artana, I Wayan Arta. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 2, No. 1.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Bass, B. M. dan Avolio. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- _____. (2003). "The Implications of Transactional and Transformational, Team and Organizational Development", 4,P.231273.
- Budi Setiyawan dan Waridin. (2006). "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang". *JRBI*. Vol 2, No 2. Hal: 181-198.
- Bycio and Benkhoff, Birgit. (1995). "Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and performance". *Journal of Human Resources*, Vol 50. No. 6.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Edisi ke-4. New York : McGraw Hill.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Personalia*. Alih bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit*. Jakarta.
- Gayathiri, R. Ramakrishnan. (2013). "Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance". *Journal of Business and Management Invention*. Volume 2, Issue 1.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 Edisi 5*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handayani. (2013). "Etika Lembaga dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit dengan Quality of Work Life sebagai Variabel Intervening (Studi

- pada RSUD dr. Soehadi Prijonegoro Kabupaten Sragen)". Semarang: *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Handoko, T. H. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, SP. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Kasraire, Shokoufeh, dkk. (2014). "The Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's staff". *Patient Safety and Quality Improvement Journal*.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maulizar, Musnadi, dan Yunus. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda". *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1): h: 1-13
- Mondiani Tria. (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang". *Jurnal Admisitrasii Bisnis*. Vol. 1, No. 1.
- Muklis Susanto. (2012). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul". Yogyakarta: *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: *Gadjah Mada University Press*.
- _____. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: *Gadjah Mada University Press*

- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi kedua. Cetakan kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Riza Ariesta. (2014). “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY)”. Semarang: Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Alih Bahasa: Handyana Pujaatmaka. Edisi Kedelapan*. Jakarta: Priballindo.
- _____, Timothy A.J. (2010). *Perilaku Organisasi, Edisi ke 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, G. (2004). *Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Siagian, P. Sondang. (2004). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinha, Chandranshu. (2012). ”*Factors affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations*”. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol. 1 No. 11 [31-40].
- Sofyan, Hendri. (2010). “*Analisis Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sriwijaya Air Distrik Medan*”. Medan: Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. (2008). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2011). *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suranta, Sri. (2002). “Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis”. *Empirika*.Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. (2007).“Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001”.*Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (2003). “*Cognitive Element of Empowerment: an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation*”. *Academmy of Management Review*, Vol:15, p: 4-666.

- Uut Arrosyd, dkk. "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Mentari Terang Tuban". *Jurnal*. Jember: Universitas Jember.
- Widyaningsih Saputro. (2014). "Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta". Yogyakarta: Skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Waridin dan Bambang Guritno. (2005). "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja". *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. 2nd Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima. (Alih Bahasa Budi Suprianto). Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- _____. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th Edition. London: Prentice Hall.
- Yuyun Fitri Astuti. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompenasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket" 7. Yogyakarta: Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Zulganef. (2006). *Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasinya Menggunakan AMOS 5*. Bandung: Pustaka.

LAMPIRAN

KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian kuesioner

Kepada : Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i di tempat

Sehubungan dengan penelitian skripsi program Sarjana S1, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, UNY, saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Quality of Work Life sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kab. Temanggung)”**, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini secara lengkap dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Mengingat kualitas penelitian ini sangat bergantung pada Bapak/Ibu/Saudara/i, sehingga saya berharap pada responden untuk menjawab dengan sejujurnya tentang apa yang dirasakan, dilakukan, dialami, bukan berdasarkan kondisi ideal.

Terima kasih atas kesedian Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan partisipasinya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

Farantia Dindy Devintasari

DEMOGRAFI RESPONDEN

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan dengan memberikan tanda centang (✓) pada pernyataan di bawah ini :

- | | | | |
|--------------------|---|---|--------------------------------------|
| Jenis Kelamin | : <input type="checkbox"/> Laki-laki | <input type="checkbox"/> Perempuan | |
| Status Pernikahan | : <input type="checkbox"/> Belum Menikah | <input type="checkbox"/> Menikah | <input type="checkbox"/> Janda/ Duda |
| Status Karyawan | : <input type="checkbox"/> Karyawan Tetap | <input type="checkbox"/> Karyawan Tidak Tetap | |
| Tingkat Usia | : <input type="checkbox"/> < 20 tahun | <input type="checkbox"/> 31 - 40 tahun | |
| | <input type="checkbox"/> 21 - 30 tahun | <input type="checkbox"/> > 40 tahun | |
| Tingkat Pendidikan | : <input type="checkbox"/> SMA/ SMK | <input type="checkbox"/> S1 | |
| | <input type="checkbox"/> D3 | <input type="checkbox"/> S2 | |
| Masa Kerja | : <input type="checkbox"/> < 5 tahun | <input type="checkbox"/> 11 - 15 tahun | |
| | <input type="checkbox"/> 5 - 10 tahun | <input type="checkbox"/> > 15 tahun | |

Bagian 1

Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk memberikan penilaian mandiri terhadap **Kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i di Rumah Sakit** tempat Bapak/Ibu/Saudara/i dengan memberi jawaban/ tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban berikut :

SB = Sangat Baik TB = Tidak Baik

B = Baik STB = Sangat Tidak Baik

No.	Pernyataan	SB	B	TB	STB
1.	Bekerja sesuai dengan instruksi atasan				
2.	Mengedepankan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi				
3.	Mampu menghasilkan program kerja yang bermanfaat bagi organisasi				
4.	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan				
5.	Berangkat dan pulang kerja sesuai dengan peraturan organisasi				
6.	Mampu menyusun laporan keuangan tepat pada waktunya				
7.	Mampu menyusun laporan pertanggungjawaban tepat waktu				
8.	Mampu menyajikan laporan keuangan organisasi yang menunjukkan hasil optimal sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan				
9.	Mampu menentukan metode akuntansi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi				
10.	Mampu bekerja sama dengan atasan				
11.	Mampu memahami dengan baik prosedur akuntansi/ keuangan yang digunakan oleh organisasi				
12.	Mampu menyusun laporan keuangan sesuai dengan keadaan sebenarnya				
13.	Mampu mempertanggungjawabkan semua aktivitas dan laporan keuangan yang dihasilkan				
14.	Bersedia menerima sanksi atas kesalahan yang dibuat				

Bagian 2 dan 3

Bapak/Ibu/Saudara/i, diminta untuk memberikan penilaian terhadap atasan langsung yang berkaitan dengan **Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional di Rumah Sakit** tempat Bapak/Ibu/Saudara/i dengan memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban berikut :

SS = Sangat Setuju TS = Tidak Setuju

S = Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

1. Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
15.	Menyampaikan visi dan misi yang jelas kepada karyawan				
16.	Memiliki komitmen yang dapat dipercaya karyawan				
17.	Mampu memperoleh rasa hormat dari karyawan				
18.	Mampu menginspirasi karyawan sebagai lambang kesuksesan				
19.	Mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan				
20.	Mampu membangkitkan semangat kerja karyawan				
21.	Mendukung kreativitas karyawan dalam bekerja				
22.	Mendorong karyawan memunculkan gagasan baru				
23.	Melibatkan karyawan dalam perencanaan kegiatan organisasi				
24.	Meningkatkan prestasi karyawan dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja karyawan				
25.	Mampu memberikan nasehat untuk mencapai prestasi				

2. Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
26.	Menggunakan tunjangan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan				
27.	Menjanjikan imbalan dengan memberikan penjelasan cara mendapatkannya				
28.	Memberi imbalan karyawan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				
29.	Melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap pekerjaan karyawan				
30.	Melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan				
31.	Memberikan teguran terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku				
32.	Memberikan pembinaan kepada karyawan sehingga tindakannya sesuai dengan aturan yang berlaku				
33.	Menerapkan sanksi terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku				

Bagian 4

Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk memberikan penilaian mengenai ***Quality of Work Life (Kualitas kehidupan Kerja) di Rumah Sakit*** tempat Bapak/Ibu/Saudara/I dengan memberi jawaban/ tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban berikut :

SS = Sangat Setuju TS = Tidak Setuju

S = Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
34.	Komunikasi yang baik tercipta antara karyawan dengan atasan				
35.	Kebijakan organisasi telah dijelaskan kepada seluruh karyawan				
36.	Tersedia obat-obatan untuk pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan				
37.	Adanya jaminan kesehatan untuk setiap karyawan				
38.	Sarana keselamatan kerja yang ada sudah sesuai dengan standar				
39.	Ada pengawasan secara lebih intensif terhadap pelaksanaan kerja				
40.	Selalu ada penyelesaian yang jelas ketika antar karyawan berselisih				
41.	Apabila terjadi konflik dengan rekan kerja, atasan berusaha untuk membantu menyelesaikan				
42.	Ada peraturan tegas mengenai konflik yang terjadi sehingga dapat dikenakan sanksi bagi yang melanggarinya				
43.	Ada insentif khusus bagi karyawan yang mencapai kinerja yang tinggi				
44.	Rumah sakit mempertimbangkan masa kerja dalam menetapkan gaji				
45.	Gaji yang didapatkan sesuai dengan tanggung jawabnya				
46.	Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karirnya				
47.	Pemberian <i>training</i> secara rutin kepada karyawan untuk mendorong peningkatan karirnya				
48.	Prioritas pada karyawan yang telah memiliki kemampuan kerja yang baik untuk mengisi jabatan yang kosong				

Lampiran 2. Tabel Data Uji Instrumen

1. Kinerja Karyawan

No	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	Total KK
1	4	4	3	3	4	2	2	4	4	2	3	3	3	4	45
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	43
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	46
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	45
5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	42
6	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	43
7	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	44
8	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	51
9	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	39
10	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	36
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	40
12	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	44
13	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	47
14	3	4	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	39
15	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	47
16	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	49
17	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	51
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	52
19	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	48
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	49
21	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	1	3	44
22	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	49
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	43
24	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	41
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	41
26	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	41
27	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	45
28	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	42
29	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	2	3	3	4	47
30	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	49

2. Kepemimpinan Transformasional

No	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	TF9	TF10	TF11	TotalTF
1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	30
2	4	3	1	3	4	3	3	4	4	2	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	40
5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	30
6	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	39
7	2	4	2	3	2	2	2	3	4	2	2	28
8	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	40
9	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	37
10	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	33
11	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	31
12	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	28
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
14	3	2	3	3	1	4	3	3	2	3	1	28
15	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	39
16	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	38
17	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2	32
18	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	30
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	40
21	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	29
22	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	35
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
24	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	36
25	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34
26	3	3	1	2	1	3	3	2	2	1	3	24
27	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	32
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
29	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	38
30	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	37

3. Kepemimpinan Transaksional

No	TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	Total TS
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	3	3	4	3	3	4	3	4	27
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	4	3	3	3	3	3	25
5	4	4	4	4	4	4	4	3	31
6	3	4	3	4	4	3	4	4	29
7	3	4	3	4	3	4	4	3	28
8	4	4	4	4	3	3	3	4	29
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	3	3	4	3	3	3	3	3	25
11	4	4	4	3	3	4	4	4	30
12	4	4	4	4	4	4	4	3	31
13	4	4	4	4	3	3	4	3	29
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	3	3	3	3	3	3	3	3	24
16	3	3	3	4	4	3	3	3	26
17	3	4	3	4	4	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	3	4	31
19	4	3	4	4	4	4	3	4	30
20	3	3	2	3	3	2	3	2	21
21	3	3	3	3	3	3	3	3	24
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24
23	2	3	3	3	3	3	3	3	23
24	3	3	3	3	3	3	4	3	25
25	3	4	4	3	4	4	3	4	29
26	4	3	4	3	4	3	4	3	28
27	3	3	4	3	2	3	3	4	25
28	3	3	4	4	4	3	4	3	28
29	3	3	3	4	3	4	3	4	27
30	3	4	4	3	4	3	4	3	28

4. Quality of Work Life (Kualitas kehidupan Kerja)

5. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Status Pernikahan	Status Karyawan	Tingkat Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja
1	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
2	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
3	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
4	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
5	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
6	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
7	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
8	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
9	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
10	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
11	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	S1	<5 th
12	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	S1	<5 th
13	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
14	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
15	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
16	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
17	Laki-laki	Menikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
18	Laki-laki	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
19	Laki-laki	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
20	Laki-laki	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
21	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
22	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
23	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
24	Perempuan	BelumMenikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
25	Perempuan	BelumMenikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
26	Perempuan	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
27	Perempuan	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
28	Perempuan	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
29	Perempuan	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th
30	Perempuan	BelumMenikah	TidakTetap	21-30 th	D3	<5 th

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas

a. Kepemimpinan Transformasional (X1)

		Correlations											
		TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	TF9	TF10	TF11	TotalTF
TF1	Pearson Correlation	1	,441	,333	,349	,508	,621	,655	,295	,222	,371	,372	,789
	Sig. (2-tailed)		,015	,072	,059	,004	,000	,000	,113	,239	,043	,043	,000
TF2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,441	1	,154	,000	,367	,132	,365	-,062	,503	,062	,300	,475
TF3	Sig. (2-tailed)	,015		,416	1,000	,046	,485	,047	,745	,005	,745	,108	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TF4	Pearson Correlation	,333	,154	1	,295	,142	,385	,464	,264	,034	,669	,344	,638
	Sig. (2-tailed)	,072	,416		,113	,454	,035	,010	,158	,856	,000	,063	,000
TF5	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,349	,000	,295	1	,432	,174	,106	,494	,379	,266	,150	,586
TF6	Sig. (2-tailed)	,059	1,000	,113		,017	,356	,579	,006	,039	,155	,430	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TF7	Pearson Correlation	,508	,367	,142	,432	1	,280	,197	,305	,492	,388	,369	,709
	Sig. (2-tailed)	,004	,046	,454	,017		,134	,296	,101	,006	,034	,045	,000
TF8	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,621	,132	,385	,174	,280	1	,465	,317	-,124	,369	,086	,575
TF9	Sig. (2-tailed)	,000	,485	,035	,356	,134		,010	,087	,515	,045	,652	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TF10	Pearson Correlation	,655	,365	,464	,106	,197	,465	1	,214	,130	,273	,259	,617
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,010	,579	,296	,010		,256	,495	,145	,166	,000
TF11	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,295	-,062	,264	,494	,305	,317	,214	1	,280	,121	-,076	,491
Total	Sig. (2-tailed)	,113	,745	,158	,006	,101	,087	,256		,134	,522	,688	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TF	Pearson Correlation	,222	,503	,034	,379	,492	-,124	,130	,280	1	,135	,198	,485
	Sig. (2-tailed)	,239	,005	,856	,039	,006	,515	,495	,134		,478	,295	,007
TF	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,371	,062	,669	,266	,388	,369	,273	,121	,135	1	,161	,599
TF	Sig. (2-tailed)	,043	,745	,000	,155	,034	,045	,145	,522	,478		,394	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TF	Pearson Correlation	,372	,300	,344	,150	,369	,086	,259	-,076	,198	,161	1	,495
	Sig. (2-tailed)	,043	,108	,063	,430	,045	,652	,166	,688	,295	,394		,005
TF	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,789	,475	,638	,586	,709	,575	,617	,491	,485	,599	,495	1
TF	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,001	,000	,001	,000	,006	,007	,000	,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Kepemimpinan Transaksional (X2)

		Correlations								
		TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	Total TS
TS1	Pearson Correlation	1	,524**	,587**	,483**	,389*	,429*	,396*	,313	,744**
	Sig. (2-tailed)		,003	,001	,007	,034	,018	,030	,092	,000
TS2	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,524**	1	,367*	,530**	,462*	,521**	,593**	,398*	,785**
TS3	Sig. (2-tailed)	,003		,046	,003	,010	,003	,001	,029	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TS4	Pearson Correlation	,587**	,367*	1	,182	,279	,449*	,247	,449*	,654**
	Sig. (2-tailed)	,001	,046		,335	,136	,013	,187	,013	,000
TS5	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,483**	,530**	,182	1	,531**	,473**	,396*	,350	,704**
TS6	Sig. (2-tailed)	,007	,003	,335		,003	,008	,031	,058	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TS7	Pearson Correlation	,389*	,462*	,279	,531**	1	,396*	,462*	,176	,667**
	Sig. (2-tailed)	,034	,010	,136	,003		,030	,010	,352	,000
TS8	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,429*	,521**	,449*	,473**	,396*	1	,275	,665**	,766**
Total	Sig. (2-tailed)	,018	,003	,013	,008	,030		,142	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TS	Pearson Correlation	,396*	,593**	,247	,396*	,462*	,275	1	,029	,601**
	Sig. (2-tailed)	,030	,001	,187	,031	,010	,142		,880	,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK1 1	KK12	KK13	KK1 4	Total KK
Pearson Correlation	1	,391*	,310	,475**	,252	-,035	,074	,219	,214	,182	-	,155	,197	1,00 0	,610**
KK1 Sig. (2-tailed)		,033	,095	,008	,179	,856	,698	,244	,255	,336	,207	,413	,296	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,391*	1	-,053	,193	,211	,220	,052	,613**	-,234	,122	,184	,079	,304	,391*	,458*
KK2 Sig. (2-tailed)	,033		,783	,307	,264	,242	,786	,000	,212	,520	,331	,679	,102	,033	,011
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,310	-,053	1	,663*	,542*	,186	,457*	,000	,023	,503*	-,	,167	-,151	,310	,574*
KK3 Sig. (2-tailed)	,095	,783		,000	,002	,324	,011	1,000	,904	,005	,014	,379	,425	,095	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,475*	,193	,663**	1	,587*	,342	,511*	,325	,021	,462*	-,	,281	,070	,475*	,773*
KK4 Sig. (2-tailed)	,008	,307	,000		,001	,064	,004	,080	,912	,010	,025	,133	,715	,008	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,252	,211	,542**	,587**	1	,325	,368*	,288	,209	,224	-,	,349	-,026	,252	,643*
KK5 Sig. (2-tailed)	,179	,264	,002	,001		,080	,046	,123	,268	,234	,155	,413	,059	,890	,179
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	-,035	,220	,186	,342	,325	1	,367*	,316	-,155	,234	,000	,000	,178	-,	,450*
KK6 Sig. (2-tailed)	,856	,242	,324	,064	,080		,046	,089	,414	,213	1,00 0	1,000	,348	,856	,013
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,074	,052	,457*	,511*	,368	,367	1	,084	,070	,618**	-,	,060	,230	,074	,620*
KK7 Sig. (2-tailed)	,698	,786	,011	,004	,046	,046		,658	,713	,000	,754	,754	,221	,698	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,219	,613*	,000	,325	,288	,316	,084	1	-,049	,030	-,	,177	,128	,219	,426*
KK8 Sig. (2-tailed)	,244	,000	1,000	,080	,123	,089	,658		,797	,876	,236	,210	,350	,499	,244
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,214	-,234	,023	,021	,209	-,155	,070	-,049	1	-,119	-,	,484**	,173	,214	,230
KK9 Sig. (2-tailed)	,255	,212	,904	,912	,268	,414	,713	,797		,531	,023	,904	,007	,361	,255
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,182	,122	,503**	,462*	,224	,234	,618*	,030	-,119	1	-,	,084	,238	,182	,605*
KK10 Sig. (2-tailed)	,336	,520	,005	,010	,234	,213	,000	,876	,531	,154	,417	,660	,205	,336	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	-,207	,184	,444*	,408*	-	,000	-,060	-,236	-,023	-,154	1	-,167	,227	-,	,164
KK11 Sig. (2-tailed)	,273	,331	,014	,025	,413	1,000	,754	,210	,904	,417	,379	,228	,273	,387	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,155	,079	,167	,281	,349	,000	,060	,177	,484**	,084	-	1	,341	,155	,432*
KK12 Sig. (2-tailed)	,413	,679	,379	,133	,059	1,000	,754	,350	,007	,660	,167	,379	,066	,413	,017
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,197	,304	-,151	,070	-	,178	,230	,128	,173	,238	,227	,341	1	,197	,454*
KK13 Sig. (2-tailed)	,296	,102	,425	,715	,890	,348	,221	,499	,361	,205	,228	,066	,296	,012	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	1,000*	,391*	,310	,475**	,252	-,035	,074	,219	,214	,182	-,	,155	,197	1	,610**
KK14 Sig. (2-tailed)	,000	,033	,095	,008	,179	,856	,698	,244	,255	,336	,207	,413	,296	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,610**	,458*	,574**	,773**	,643*	,450	,620*	,426	,230	,605*	-,	,432	,454	,610*	1
Total KK	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,001	,000	,000	,013	,000	,019	,222	,000	,387	,017	,012	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d. Quality of Work Life (X3)

		Correlations																
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	TotalQ	
Q1	Pearson Correlation	1	,697*	,361	,442*	,283	,281	,706*	,360	,615*	,407*	,516*	,659**	,516**	,570*	,618*	,733**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,050	,014	,130	,132	,000	,051	,000	,026	,004	,000	,004	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q2	Pearson Correlation	,697**	1	,432*	,728**	,533**	,530*	,697*	,625**	,662*	,438*	,530*	,650**	,530**	,591**	,610*	,869**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,017	,000	,002	,003	,000	,000	,000	,016	,003	,000	,003	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q3	Pearson Correlation	,361	,432*	1	,478**	,579**	,144	,361	,613**	,335	,222	,527*	,281	,431*	,043	,232	,606**	
	Sig. (2-tailed)		,050	,017		,007	,001	,448	,050	,000	,070	,239	,003	,133	,017	,821	,218	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q4	Pearson Correlation	,442*	,728*	,478*	1	,594**	,383*	,572*	,557*	,453*	,479*	,487*	,656**	,487*	,392	,478*	,777**	
	Sig. (2-tailed)		,014	,000	,007		,001	,036	,001	,001	,012	,007	,006	,000	,006	,032	,008	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q5	Pearson Correlation	,283	,533*	,579*	,594**	1	,183	,371*	,626**	,308	,245	,254	,347	,183	,133	,279	,599**	
	Sig. (2-tailed)		,130	,002	,001	,001		,332	,043	,000	,098	,193	,176	,060	,332	,483	,136	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q6	Pearson Correlation	,281	,530*	,144	,383*	,183	1	,516*	,343	,490*	,216	,439*	,591**	,533**	,480**	,431*	,613**	
	Sig. (2-tailed)		,132	,003	,448	,036	,332		,004	,064	,006	,251	,015	,001	,002	,007	,017	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q7	Pearson Correlation	,706**	,697*	,361	,572*	,371*	,516**	1	,460*	,717*	,407*	,633*	,659**	,633*	,570*	,463*	,819**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,050	,001	,043	,004		,011	,000	,026	,000	,000	,000	,001	,010	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q8	Pearson Correlation	,360	,625*	,613*	,557**	,626**	,343	,460*	1	,488*	,369*	,423	,476**	,343	,237	,263	,712**	
	Sig. (2-tailed)		,051	,000	,000	,001	,000	,064	,011		,006	,045	,020	,008	,064	,208	,161	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q9	Pearson Correlation	,615**	,662*	,335	,453*	,308	,490*	,717*	,488**	1	,567**	,490*	,574**	,409*	,441*	,430*	,756**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,070	,012	,098	,006	,000		,006	,045	,020	,008	,064	,208	,161	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q10	Pearson Correlation	,407*	,438	,222	,479**	,245	,216	,407*	,369*	,567*	1	,432*	,380*	,324	,146	,285	,562**	
	Sig. (2-tailed)		,026	,016	,239	,007	,193	,251	,026	,045	,001	,017	,038	,080	,441	,127	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q11	Pearson Correlation	,516*	,530*	,527*	,487**	,254	,439	,633*	,423	,490*	,432*	1	,591**	,813**	,353	,431*	,749**	
	Sig. (2-tailed)		,004	,003	,003	,006	,176	,015	,000	,020	,006	,017	,001	,000	,055	,017	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q12	Pearson Correlation	,659**	,650*	,281	,656**	,347	,591**	,659*	,476**	,574*	,380*	,591**	1	,591**	,606**	,721*	,804**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,133	,000	,060	,001	,000	,008	,001	,038	,001		,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q13	Pearson Correlation	,516**	,530*	,431*	,487**	,183	,533*	,633*	,343	,409*	,324	,813*	,591**	1	,480*	,431*	,720*	
	Sig. (2-tailed)		,004	,003	,017	,006	,332	,002	,000	,064	,025	,080	,000	,001	,007	,017	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q14	Pearson Correlation	,570*	,591*	,043	,392*	,133	,480*	,570*	,237	,441*	,146	,353	,606**	,480**	1	,610*	,591**	
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,821	,032	,483	,007	,001	,208	,015	,441	,055	,000	,007	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Q15	Pearson Correlation	,618*	,610*	,232	,478**	,279	,431*	,463*	,263	,430*	,285	,431*	,721**	,431*	,610**	1	,655**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,218	,008	,136	,017	,010	,161	,018	,127	,017	,000	,017	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Total Q	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000		
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

B. Hasil Uji Reliabilitas

a. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	11

b. Kepemimpinan Transaksional (X2)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	8

c. Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	12

d. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja)

Case Processing Summary			
	N	%	
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,919	15

Lampiran 4.Tabel Data Penelitian

a. Kepemimpinan Transformasional

20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	40
21	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	29
22	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	35
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
24	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	36
25	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34
26	3	3	1	2	1	3	3	2	2	1	3	24
27	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	32
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
29	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	38
30	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	37
31	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	39
32	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	28
33	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	29
34	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	24
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
36	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
37	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	29
38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
40	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	42
41	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	41
42	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	29
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
44	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	27
45	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	24
46	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	30
47	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	35
48	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	27
49	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	29
50	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	28
51	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31
52	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
53	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	41

55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
56	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	41
57	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	34
58	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	28
59	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	30
60	2	2	3	2	2	3	4	2	4	3	4	31
61	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	29
62	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	37
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	42
64	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
66	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	27
67	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	29
68	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	28
69	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	38
70	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	31
71	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	31
72	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	39
73	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	28
74	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	40
75	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
76	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	38
77	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	36
78	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35
79	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	38
80	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
Total	254	250	235	249	238	253	241	245	250	247	254	2716

b. Kepemimpinan Transaksional

No	TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	Total TS
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	3	3	4	3	3	4	3	4	27
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	4	3	3	3	3	3	25
5	4	4	4	4	4	4	4	3	31
6	3	4	3	4	4	3	4	4	29
7	3	4	3	4	3	4	4	3	28
8	4	4	4	4	3	3	3	4	29
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	3	3	4	3	3	3	3	3	25
11	4	4	4	3	3	4	4	4	30
12	4	4	4	4	4	4	4	3	31
13	4	4	4	4	3	3	4	3	29
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	3	3	3	3	3	3	3	3	24
16	3	3	3	4	4	3	3	3	26
17	3	4	3	4	4	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	3	4	31
19	4	3	4	4	4	4	3	4	30
20	3	3	2	3	3	2	3	2	21
21	3	3	3	3	3	3	3	3	24
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24
23	2	3	3	3	3	3	3	3	23
24	3	3	3	3	3	3	4	3	25
25	3	4	4	3	4	4	3	4	29
26	4	3	4	3	4	3	4	3	28
27	3	3	4	3	2	3	3	4	25
28	3	3	4	4	4	3	4	3	28
29	3	3	3	4	3	4	3	4	27
30	3	4	4	3	4	3	4	3	28
31	4	4	3	4	4	3	4	4	30

32	3	3	2	2	2	2	2	3	19
33	3	3	2	2	3	3	3	3	22
34	2	2	3	2	2	2	2	2	17
35	3	4	3	3	3	3	3	3	25
36	3	3	4	3	3	3	4	3	26
37	3	2	3	1	3	2	1	3	18
38	4	4	4	4	3	3	3	3	28
39	4	4	4	4	3	4	4	4	31
40	4	3	4	3	4	4	4	4	30
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	2	3	3	4	2	3	3	3	23
43	3	4	3	3	4	3	3	3	26
44	3	2	3	2	3	3	3	2	21
45	2	2	3	3	3	2	2	3	20
46	2	3	2	2	1	3	2	3	18
47	3	3	3	3	4	3	3	3	25
48	3	3	2	2	4	3	3	3	23
49	3	2	3	4	3	3	3	4	25
50	3	3	4	4	2	4	3	3	26
51	2	3	3	2	3	3	3	3	22
52	3	3	4	2	4	3	3	3	25
53	3	3	3	4	4	2	3	4	26
54	4	4	4	3	4	4	4	4	31
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32
56	4	4	4	3	4	3	4	4	30
57	3	4	4	3	3	2	3	3	25
58	3	2	3	3	3	2	1	2	19
59	3	3	4	3	3	3	3	3	25
60	2	3	3	2	3	3	2	3	21
61	3	2	2	3	2	2	2	2	18
62	4	4	3	3	4	4	3	3	28
63	4	4	4	4	3	3	4	4	30
64	4	4	4	3	2	4	4	3	28
65	3	4	4	4	4	4	4	4	31
66	2	3	2	3	2	3	2	3	20

67	2	3	1	2	3	2	3	3	19
68	3	4	3	3	4	3	3	3	26
69	3	4	4	3	4	4	3	4	29
70	3	3	2	3	3	2	3	3	22
71	3	2	4	3	3	3	3	3	24
72	4	4	4	4	3	3	4	4	30
73	3	3	3	3	3	3	3	3	24
74	4	4	3	3	3	4	4	4	29
75	3	4	4	4	4	3	3	4	29
76	3	3	3	4	4	2	3	4	26
77	3	3	3	4	4	4	3	3	27
78	3	3	3	4	4	4	4	2	27
79	4	2	4	4	4	4	4	3	29
80	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Total	255	263	267	259	263	254	257	262	2080

c. Kinerja Karyawan

No	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK10	KK12	KK13	KK14	Total KK
1	4	4	3	3	4	2	2	4	2	3	3	4	38
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	39
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	38
5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	35
6	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	36
7	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	37
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	45
9	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	33
10	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	30
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	34
12	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	38
13	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	41
14	3	4	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	33
15	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	40

16	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	42
17	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	44
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	45
19	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	41
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	43
21	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	1	3	39
22	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	43
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
24	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	34
25	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35
26	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	34
27	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	38
28	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	35
29	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	41
30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	43
31	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	41
32	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	35
33	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	37
34	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	27
35	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	38
36	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	40
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
38	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	44
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	45
40	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	44
41	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
42	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	36
43	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	37
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
45	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	33
46	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	35
47	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	38
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
49	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	36
50	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35

51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
52	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	38
53	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	40
54	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	46
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
56	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	43
57	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
58	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
59	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
60	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	37
61	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	28
62	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	40
63	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	44
64	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	43
65	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
67	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	32
68	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	35
69	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	43
70	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	38
71	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	31	
72	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
73	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	31		
74	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	41
75	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
76	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	43
77	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	39
78	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	41
79	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	43
80	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	32
Total	258	256	259	259	254	259	257	259	249	246	252	259	3067	

d. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja)

No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	TotalQ
1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	41
5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	42
6	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	39
7	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43
8	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42
9	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	42
10	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
11	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	43
13	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	38
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	40
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
17	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	49
18	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	54
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
20	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	52
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	58
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
23	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43
24	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	48
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	44
26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	45
27	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	48
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
30	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
31	4	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	50
32	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	37

33	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	41
34	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	36
35	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
36	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	49
37	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	42
38	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	52
39	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	53
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	59
41	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	53
42	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	39
43	4	4	3	3	1	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	44
44	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	37
45	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	38
46	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	39
47	3	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	4	43
48	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	36
49	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	43
50	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	36
51	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	40
52	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
53	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	48
54	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	53
55	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	56
56	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	51
57	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	43
58	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	37
59	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	46
60	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	40
61	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	38
62	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	48
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
64	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	51
65	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	56
66	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	38
67	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	37

68	3	3	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	40
69	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	54
70	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	42
71	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	45
72	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	51
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
74	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	50
75	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	52
76	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	50
77	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	44
78	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	49
79	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	54
80	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	46
Total	255	258	236	248	236	241	250	233	237	239	244	246	244	249	261	3677

5. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Status Pernikahan	Status Karyawan	Tingkat Usia	Tingkat Pend.	Masa Kerja
1	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	>15 th
2	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	>15 th
3	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	>15 th
4	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	>15 th
5	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	11-15 th
6	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	S1	11-15 th
7	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	D3	11-15 th
8	Laki-laki	Menikah	Tetap	>40 th	D3	11-15 th
9	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	11-15 th
10	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
11	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
12	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
13	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
14	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
15	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
16	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th

17	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
18	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
19	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
20	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
21	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
22	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
23	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	S1	5-10 th
24	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
25	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
26	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
27	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
28	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	S1	5-10 th
29	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	S1	5-10 th
30	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	S1	5-10 th
31	Laki-laki	Menikah	Tetap	31-40 th	S1	5-10 th
32	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
33	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
34	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
35	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
36	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
37	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
38	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
39	Laki-laki	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
40	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
41	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
42	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
43	Laki-laki	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
44	Laki-laki	Belum Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
45	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
46	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
47	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
48	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
49	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
50	Laki-laki	Belum Menikah	Tidak Tetap	< 20 th	D3	<5 th
51	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 th	S1	11-15 th
52	Perempuan	Menikah	Tetap	>40 th	S1	11-15 th

53	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
54	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
55	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
56	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
57	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
58	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
59	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
60	Perempuan	Menikah	Tetap	31-40 th	D3	5-10 th
61	Perempuan	Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
62	Perempuan	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
63	Perempuan	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
64	Perempuan	Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
65	Perempuan	Belum Menikah	Tetap	21-30 th	S1	5-10 th
66	Perempuan	Belum Menikah	Tetap	21-30 th	D3	5-10 th
67	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
68	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
69	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
70	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
71	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
72	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
73	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
74	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
75	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	S1	<5 th
76	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
77	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
78	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
79	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th
80	Perempuan	Belum Menikah	Tidak Tetap	21-30 th	D3	<5 th

Lampiran 5. Distribusi Data Penelitian

A. Frequencies

	Statistics			
	K	TF	TS	Q
N Valid	80	80	80	80
N Missing	0	0	0	0
Mean	37,09	33,95	26,00	45,96
Median	37,00	33,00	26,00	45,00
Mode	36	28	25	45
Std. Deviation	4,691	5,334	3,914	6,524
Minimum	27	24	17	36
Maximum	48	44	32	60
Sum	2967	2716	2080	3677

B. Frequency

	KK			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
27	2	2,5	2,5	2,5
28	1	1,3	1,3	3,8
30	1	1,3	1,3	5,0
31	6	7,5	7,5	12,5
32	5	6,3	6,3	18,8
33	5	6,3	6,3	25,0
34	2	2,5	2,5	27,5
35	7	8,8	8,8	36,3
36	9	11,3	11,3	47,5
37	6	7,5	7,5	55,0
Valid	38	10,0	10,0	65,0
	39	6,3	6,3	71,3
	40	5,0	5,0	76,3
	41	5,0	5,0	81,3
	42	2,5	2,5	83,8
	43	6,3	6,3	90,0
	44	3,8	3,8	93,8
	45	1,3	1,3	95,0
	46	3,8	3,8	98,8
	48	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

TF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24	3	3,8	3,8	3,8
27	3	3,8	3,8	7,5
28	8	10,0	10,0	17,5
29	7	8,8	8,8	26,3
30	5	6,3	6,3	32,5
31	5	6,3	6,3	38,8
32	6	7,5	7,5	46,3
33	5	6,3	6,3	52,5
34	4	5,0	5,0	57,5
Valid	35	3	3,8	61,3
36	2	2,5	2,5	63,8
37	3	3,8	3,8	67,5
38	5	6,3	6,3	73,8
39	4	5,0	5,0	78,8
40	6	7,5	7,5	86,3
41	4	5,0	5,0	91,3
42	3	3,8	3,8	95,0
43	2	2,5	2,5	97,5
44	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

TS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
17	1	1,3	1,3	1,3
18	3	3,8	3,8	5,0
19	3	3,8	3,8	8,8
20	2	2,5	2,5	11,3
21	3	3,8	3,8	15,0
22	3	3,8	3,8	18,8
23	3	3,8	3,8	22,5
24	8	10,0	10,0	32,5
Valid	25	10	12,5	45,0
26	7	8,8	8,8	53,8
27	4	5,0	5,0	58,8
28	7	8,8	8,8	67,5
29	8	10,0	10,0	77,5
30	8	10,0	10,0	87,5
31	6	7,5	7,5	95,0
32	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

	Q				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
36	3	3,8	3,8	3,8	
37	4	5,0	5,0	8,8	
38	4	5,0	5,0	13,8	
39	3	3,8	3,8	17,5	
40	4	5,0	5,0	22,5	
41	4	5,0	5,0	27,5	
42	5	6,3	6,3	33,8	
43	6	7,5	7,5	41,3	
44	5	6,3	6,3	47,5	
45	7	8,8	8,8	56,3	
46	4	5,0	5,0	61,3	
Valid	48	5,0	5,0	66,3	
	49	3,8	3,8	70,0	
	50	3,8	3,8	73,8	
	51	3,8	3,8	77,5	
	52	3,8	3,8	81,3	
	53	3,8	3,8	85,0	
	54	3,8	3,8	88,8	
	56	3,8	3,8	92,5	
	58	2,5	2,5	95,0	
	59	2,5	2,5	97,5	
	60	2,5	2,5	100,0	
Total	80	100,0	100,0		

Lampiran 6. Perhitungan Distribusi Frekuensi Dan Distribusi Kecenderungan

Variabel

1. Kepemimpinan Transformasional

No.	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	X ≥ 33	43	53,75%	Kuat
2	22 ≤ X < 33	37	46,25%	Sedang
3	X < 22	0	0%	Lemah
		80	100%	

No.	Interval			Frekuensi	Persentase(%)
1	24,0	-	26,9	3	7,50%
2	27,0	-	29,9	18	22,50%
3	30,0	-	32,9	16	20,00%
4	33,0	-	35,9	12	15,00%
5	36,0	-	38,9	10	12,50%
6	39,0	-	41,9	14	17,50%
7	42,0	-	44,9	7	8,75%
Jumlah			80	100,0%	

2. Kepemimpinan Transaksional

No.	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 24$	62	77,5%	Kuat
2	$16 \leq X < 24$	18	22,5%	Sedang
3	$X < 16$	0	0%	Lemah
		80	100%	

No.	Interval			Frekuensi	Persentase(%)
1	17,0	-	19,4	7	8,75%
2	19,5	-	21,9	5	6,25%
3	22,0	-	24,4	14	17,50%
4	24,5	-	26,9	17	22,50%
5	27,0	-	29,4	19	13,75%
6	29,5	-	31,9	14	18,75%
7	32,0	-	34,4	4	22,50%
Jumlah			80	100,0%	

3. Kinerja Karyawan

No.	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 36$	51	63,75%	Tinggi
2	$24 \leq X < 36$	29	36,25%	Sedang
3	$X < 24$	0	0%	Rendah
		80	100%	

No.	Interval			Frekuensi	Persentase(%)
1	27,0	-	30,0	4	5,00%
2	30,1	-	33,1	16	20,00%
3	33,2	-	36,2	18	22,50%
4	36,3	-	39,3	19	23,75%
5	39,4	-	42,4	10	12,50%
6	42,5	-	45,5	9	11,25%
7	45,6	-	48,6	4	5,00%
Jumlah			80	100,0%	

4. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja)

No.	Interval Kelas	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)	Kategori Kelompok
1	$X \geq 45$	42	52,5%	Tinggi
2	$30 \leq X < 45$	38	47,5%	Sedang
3	$X < 30$	0	0%	Rendah
		80	100%	

No.	Interval			Frekuensi	Persentase(%)
1	36,0	-	39,4	14	17,50%
2	39,5	-	42,9	13	16,25%
3	43,0	-	46,4	18	22,50%
4	46,5	-	49,9	8	10,00%
5	50,0	-	53,4	9	11,25%
6	53,5	-	56,9	9	11,25%
7	57,0	-	60,4	9	11,25%
Jumlah			80	100,0%	

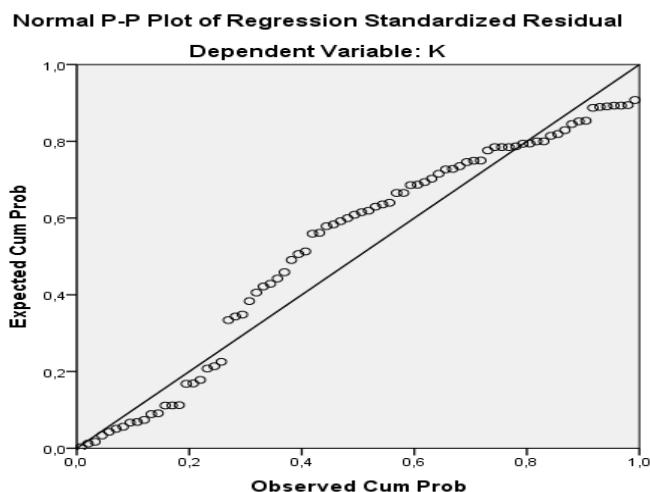
Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,17213540
	Absolute	,148
Most Extreme Differences	Positive	,089
	Negative	-,148
Kolmogorov-Smirnov Z		1,323
Asymp. Sig. (2-tailed)		,060

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



2. Uji Linearitas

a. Uji Linearitas X₁ dengan Y

	Case Processing Summary					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
K * TF	80	100,0%	0	0,0%	80	100,0%

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K * TF	(Combined)	1158,282	18	64,349	6,767	,000
	Between Groups	Linearity	1	886,159	93,182	,000
		Deviation from Linearity	17	16,007	1,683	,071
	Within Groups		61	9,510		
	Total	1738,388	79			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
K * TF	,714	,510	,816	,666

b. Uji Linearitas X₂ dengan Y

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
K * TS	80	100,0%	0	0,0%	80	100,0%

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K * TS	(Combined)	555,942	15	37,063	2,006	,028
	Between Groups	Linearity	1	399,194	21,606	,000
		Deviation from Linearity	14	11,196	,606	,850
	Within Groups		64	18,476		
	Total	1738,387	79			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
K * TS	,479	,230	,566	,320

c. Uji Linearitas X₃ dengan Y

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
K * Q	80	100,0%	0	0,0%	80	100,0%

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K * Q	(Combined)	953,530	21	45,406	3,355	,000
	Between Groups	Linearity	1	546,985	40,422	,000
		Deviation from Linearity	20	20,327	1,502	,116
	Within Groups		58	13,532		
		Total	79			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
K * Q	,561	,315	,741	,549

2. Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q, TS, TF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: K

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,701	2,947	3,970	,000		
	TF	,492	,090	,5444	,000	,571	1,752
	TS	,097	,115	,843	,402	,651	1,537
	Q	,134	,072	,1,856	,067	,594	1,683

a. Dependent Variable: K

3. Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q, TS, TF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: res2

b. All requested variables entered.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4,577	1,638		2,794	,007
	TF	-,016	,050	-,048	-,317	,752
	TS	-,022	,064	-,049	-,347	,730
	Q	-,018	,040	-,068	-,460	,647

a. Dependent Variable: res2

Lampiran 8. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Uji Regresi Linier Sederhana

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: K

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,503	3,305

a. Predictors: (Constant), TF

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	886,159	1	886,159	81,106
	Residual	852,228	78	10,926	,000 ^b
	Total	1738,388	79		

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), TF

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	15,771	2,396		6,583 ,000
	TF	,628	,070	,714	9,006 ,000

a. Dependent Variable: K

b. Variabel Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TS ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: K

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,479 ^a	,230	,220	4,144

a. Predictors: (Constant), TS

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	399,194	1	399,194	23,251
	Residual	1339,193	78	17,169	,000 ^b
	Total	1738,388	79		

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), TS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	22,154	3,132	7,074	,000
	TS	,574	,119	4,822	,000

a. Dependent Variable: K

2. Uji *Moderated Regression Analysis (MRA)*

a. Variabel *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja) memperkuat hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TF	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Q	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: K

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,503	3,305
2	,734 ^b	,538	,526	3,228

a. Predictors: (Constant), TF

b. Predictors: (Constant), TF, Q

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	886,159	1	886,159	81,106	,000 ^b
	Residual	852,228	78	10,926		
	Total	1738,388	79			
2	Regression	936,029	2	468,014	44,914	,000 ^c
	Residual	802,359	77	10,420		
	Total	1738,388	79			

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), TF

c. Predictors: (Constant), TF, Q

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,771	2,396	6,583	,000
	TF	,628	,070		
2	(Constant)	12,551	2,764	4,540	,000
	TF	,518	,085		
	Q	,152	,069	,211	,032

a. Dependent Variable: K

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M, Q, TF ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: K

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771 ^a	,594	,578	3,046

a. Predictors: (Constant), M, Q, TF

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1033,374	3	344,458	37,132 ,000 ^b
	Residual	705,013	76	9,276	
	Total	1738,388	79		

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), M, Q, TF

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61,701	15,395	4,008	,000
	TF	-,989	,472		
	Q	-,893	,329		
	M	,032	,010		

a. Dependent Variable: K

b. Variabel *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan Kerja) memperkuat hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	TS	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: K

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 ^a	,315	,306	3,908
2	,604 ^b	,364	,348	3,788

- a. Predictors: (Constant), Q
- b. Predictors: (Constant), Q, TS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	546,985	1	546,985	35,811	,000 ^b
	Residual	1191,403	78	15,274		
	Total	1738,388	79			
2	Regression	633,418	2	316,709	22,070	,000 ^c
	Residual	1104,970	77	14,350		
	Total	1738,388	79			

- a. Dependent Variable: K
- b. Predictors: (Constant), Q
- c. Predictors: (Constant), Q, TS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,551	3,128	5,930	,000
	Q	,403	,067		,000
	(Constant)	14,860	3,385	4,390	,000
2	Q	,307	,076	,428	,000
	TS	,311	,127	,260	,016

a. Dependent Variable: K

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1, TS, Q ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: K

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,484	,463	3,436

a. Predictors: (Constant), M1, TS, Q

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	841,093	3	280,364	23,747	,000 ^b
	Residual	897,294	76	11,807		
	Total	1738,388	79			

a. Dependent Variable: K

b. Predictors: (Constant), M1, TS, Q

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	91,187	18,456	4,941	,000
	TS	-2,602	,704		,000
	Q	-1,473	,430	-2,171	,001
	M1	,067	,016	-2,049	,000

a. Dependent Variable: K

