

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH *QUALITY OF WORK LIFE* AS MODERATING VARIABLE

Oleh: Farantia Dindy Devintasari
Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
farantia@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit di Kabupaten 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 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung; Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung; *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung; *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung.

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

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Performance in hospitals at the district Temanggung 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: Transformational Leadership Style significantly effects Employee Performance in Hospitals of Temanggung District; Transactional Leadership Style significantly effects Employee Performance in Hospitals of Temanggung District; Quality of Work Life strengthen the effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District; Quality of Work Life strengthen the effect of Transactional Leadership Style on Employee Performance in Hospitals of Temanggung District.

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

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawannya yang mematuhi standar dunia kerja, karena berpengaruh dominan dalam pencapaian tujuan perusahaan. 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.

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. 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). 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). Sukses tidaknya karyawan dalam pencapaian prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002).

Perusahaan juga berkewajiban membangun kehidupan kerja yang kondusif terhadap karyawan untuk mendapat kinerja terbaik, hal ini disebut *Quality of Work Life* (QWL). Menurut Robins (1989) dalam Gayathiri (2013) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai suatu proses dimana

organisasi merespon kebutuhan para karyawannya dengan cara mengembangkan mekanisme yang memungkinkan 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, teknis, 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). 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. 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 diindikasikan 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.

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

METODE PENELITIAN

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.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RSUD Temanggung yang beralamat di Jalan Gajah Mada No. 1A, RSUD PKU Muhammadiyah yang beralamat Jalan Raya Kedu Km. 2, RSK Ngesti Waluyo yang beralamat di Jalan Pahlawan No. 1 Parakan.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2015 - April 2016.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan rumah sakit di Kabupaten Temanggung. 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 di Kabupaten Temanggung.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan

Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dari hasil wawancara dan kuesioner.

Uji Instrumen

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

Teknik Analisis Data

Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan sampel penelitian berdasarkan data yang dihasilkan dalam penelitian dan tidak dimaksudkan untuk

menguji hipotesis. Data yang akan dilihat adalah data dari rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimal, nilai minimum dan jumlah data penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji linearitas, dan uji heterokedastisitas.

Uji Hipotesis

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Variabel yang diukur dalam penelitian ini diprosikan dengan Kinerja Karyawan (KK), Gaya Kepemimpinan Transformasional (TF), Gaya Kepemimpinan Transaksional (TS), dan *Quality of Work Life (QWL)*

Hasil Uji Validitas

Pertanyaan valid jika nilai r_{hitung} di atas nilai r_{tabel} (0,361). Hasil uji validitas dari variabel tersebut dapat diamati pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| No | Pearson Correlation | | | |
|----|---------------------|-------|-------|-------|
| | KK | TF | TS | QWL |
| 1. | 0,610 | 0,789 | 0,744 | 0,733 |
| 2. | 0,458 | 0,475 | 0,785 | 0,869 |
| 3. | 0,574 | 0,638 | 0,654 | 0,606 |

| | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| 4. | 0,773 | 0,586 | 0,704 | 0,777 |
| 5. | 0,643 | 0,709 | 0,667 | 0,599 |
| 6. | 0,450 | 0,575 | 0,766 | 0,613 |
| 7. | 0,620 | 0,617 | 0,601 | 0,819 |
| 8. | 0,426 | 0,491 | 0,620 | 0,712 |
| 9. | 0,230 | 0,485 | - | 0,756 |
| 10. | 0,605 | 0,599 | - | 0,562 |
| 11. | 0,164 | 0,495 | - | 0,749 |
| 12. | 0,432 | - | - | 0,804 |
| 13. | 0,454 | - | - | 0,720 |
| 14. | 0,610 | - | - | 0,591 |
| 15. | - | - | - | 0,655 |

Hasil Uji Reliabilitas

Pernyataan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas dari variabel tersebut dapat diamati pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | KK | TF | TS | QWL |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Item | 14 | 11 | 8 | 15 |
| Pernyataan | | | | |
| <i>Cronbach Alpha</i> | 0,799 | 0,810 | 0,844 | 0,919 |

Hasil Statistik Deskriptif

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif

| Var | N | Min | Max | Mean | SDi |
|-----|----|-----|-----|-------|------|
| KK | 80 | 27 | 48 | 37,09 | 4,69 |
| TF | 80 | 24 | 44 | 35,62 | 4,41 |
| TS | 80 | 17 | 32 | 26,00 | 3,91 |
| QWL | 80 | 36 | 69 | 45,96 | 6,52 |

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* pada tabel 4, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 1,323 lebih kecil dari Z_{tabel} ($1,323 \leq 1,960$) dan *Asymp.sig.* sebesar 0,60 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 8 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | ,00000 |
| | Std. Deviation | 3,1721354 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,14 |
| | Positive | ,08 |
| | Negative | -,14 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,32 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,06 |

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Hasil Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel 5 menunjukkan bahwa uji linearitas antara ketiga variabel independen memiliki nilai signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki hubungan linear.

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas

| Variabel | <i>Deviation from Linearity</i> |
|-------------------------|---------------------------------|
| X ₁ dengan Y | 0,071 |
| X ₂ dengan Y | 0,850 |
| X ₃ dengan Y | 0,116 |

Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil perhitungan analisis pada tabel 6 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.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel | Tolerance | VIF |
|----------------|-----------|-------|
| X ₁ | 0,571 | 1,752 |
| X ₂ | 0,651 | 1,537 |
| X ₃ | 0,594 | 1,683 |

Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil uji glejser dengan spss pada tabel 7 menunjukkan bahwa tidak satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolut. Hal tersebut terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, atau nilai signifikansi variabel bebas > 0,05 sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

| Variabel | Sig t |
|----------------|-------|
| X ₁ | 0,752 |
| X ₂ | 0,730 |
| X ₃ | 0,647 |

Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis 1

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis 1

| Var. | Konstanta | Koefisien Regresi | r ² | t _{hitung} | Sig. |
|------|-----------|-------------------|----------------|---------------------|-------|
| TF | 15,771 | 0,628 | 0,510 | 9,006 | 0,000 |

Berdasarkan tabel 8, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

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

Uji t statistik untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menghasilkan t_{hitung} 9,006 lebih besar dari t_{tabel} (9,006 ≥ 1,9901) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja 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 (pejrhatian, 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.

Hasil Uji Hipotesis 2

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis 2

| Var. | Konstanta | Koefisien Regresi | r ² | t _{hitung} | Sig. |
|------|-----------|-------------------|----------------|---------------------|-------|
| TS | 22,154 | 0,574 | 0,230 | 4,822 | 0,000 |

Berdasarkan tabel 9, maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

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

Uji t statistik untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional menghasilkan t_{hitung} 4,822 lebih besar dari t_{tabel} (4,882 ≥ 1,9901) dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional

berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

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.

Hasil Uji Hipotesis 3

Tabel 10. 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 |

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan 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.

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.

Hasil Uji Hipotesis 4

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis 4

| Keterangan | 4a | 4b | 4c |
|---------------------------|-------------------------|--|---|
| Persamaan | $Y = 22,154 + 0,574X_1$ | $Y = 14,860 + 0,307X_2 + 0,311 X_3$ | $Y = 91,187 - 2,602X_1 - 1,473 X_2 + 0,067X_2 X_3$ |
| 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 |

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

Hal ini dibuktikan dengan sesudah 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.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ut Arrosyd, 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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- c. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- d. *Quality of Work Life* (QWL) memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

Saran

- a. Bagi Rumah Sakit, sebaiknya mempertahankan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang terbukti lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan.
- b. Atasan sebaiknya lebih bersikap ramah kepada semua orang yang ditemui,

- bersikap tegas/disiplin, konsekuen dalam perkataan dan perbuatan, dan melakukan semua tindakan tanpa pamrih sehingga karyawan akan lebih memberikan rasa hormat kepada atasan.
- c. 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.
 - d. 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.
 - e. Atasan 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.
 - f. 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.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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.
- Muklis Susanto. (2012). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul". Yogyakarta: *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia
- 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.
- Suranta, Sri. (2002). "Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis". *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- 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.

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.

Yuyun Fitri Astuti. (2015). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket” 7. Yogyakarta: *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.