

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJAKARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LEMBAGA PERBANKAN
DI WAY JEPARA LAMPUNG TIMUR**

TESIS

Oleh

TUTI ZUHARIYYAH



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN DAN BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan *Quality Of Work Life* Sebagai Variabel Mediasi Pada Industri Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur

Oleh
Tuti Zuhariyyah

Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional industri perbankan di Way Jepara Lampung Timur saat ini sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti ini, segala nilai-nilai positif potensi organisasi perbankan di Way Jepara Lampung Timur dapat ditransformasikan menjadi actual dalam kerangka mencapai tujuan perusahaan dalam upaya untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Selain itu adanya kualitas kehidupan kerja yang baik juga menumbuhkan rasa puas bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi serta berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *quality of worklife* didalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Data pada penelitian ini didapatkan dari 200 pegawai lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur dan data dianalisis menggunakan analisis *structural equation modelling*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui *quality of worklife* secara signifikan yang berarti penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan.

Implikasi dari penelitian ini adalah pihak lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur harus dapat memberikan keleluasaan dan mendengarkan gagasan atau ide, pertanyaan atau keluhan dari karyawan, memberikan perhatian pada kesehatan kerja terutama pada kondisi dan fasilitas lingkungan kerja dan meninjau ulang sistem gaji yang ada kemudian melakukan revisi agar sistem gaji yang ada dapat membuat karyawan lebih puas dengan pembayaran gaji yang setimpal dengan pekerjaan,

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Quality Of Work Life*

ABSTRACT

The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Quality Of Work Life as a Mediation Variable in the Banking Industry in Way Jepara, East Lampung

**By
Tuti Zuhariyyah**

The application of the transformational leadership style of the banking industry in Way Jepara, East Lampung, is currently ideal. Through this leadership style, all the positive values of the potential of banking organizations in Way Jepara, East Lampung can be transformed into actual frameworks to achieve company goals in an effort to face increasingly fierce business competition. In addition, the existence of a good quality of work life also fosters satisfaction for employees so that it can increase the desire of employees to stay and survive in the organization and try to provide the best for the company. This study aims to analyze the role of mediating quality of worklife in the influence of transformational leadership on job satisfaction.

The data in this study were obtained from 200 employees of banking institutions in Way Jepara, East Lampung and the data were analyzed using structural equation modeling analysis. The conclusion of this study is that transformational leadership can significantly influence job satisfaction through quality of worklife.

The implication of this research is that the banking institutions in Way Jepara, East Lampung must be able to provide flexibility and listen to ideas, questions or complaints from employees. Pay attention to occupational health, especially in the conditions and facilities of the work environment and review existing salary systems then make revisions to existing salary systems can make employees more satisfied with paying salaries that are worth the work,

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Quality Of Work Life

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN
QUALITY OF WORK LIFE
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LEMBAGA PERBANKAN
DI WAY JEPARA LAMPUNG TIMUR**

Oleh

TUTI ZUHARIYYAH

(Tesis)

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN DAN BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2019**

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LEMBAGA PERBANKAN DI WAY JEPARA LAMPUNG TIMUR**

Nama Mahasiswa : **Tuti Zuhariyyah**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1521011036

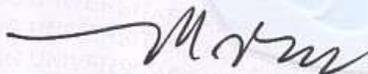
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc.
NIP 19600426 198703 1 001

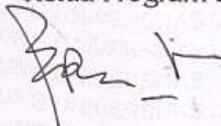
Pembimbing II



Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001

Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

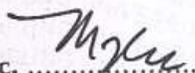
Ketua Program Studi,



Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1 Ketua Penguji (Pembimbing I) : **Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc.**


1.2 Penguji I : **Dr. R.R Erlina, S.E., M.Si.**

1.3 Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

1.4 Sekretaris Penguji (Pembimbing II) : **Dr. Ayl Ahadiat, S.E., M.B.A.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP. 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **07 Mei 2019**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LEMBAGA PERBANKAN DI WAY JEPARA LAMPUNG TIMUR." adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 29 Mei 2019

Pembuat Pernyataan,



Tuti Zuhariyyah
1521011036

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Lampung Timur pada tanggal 19 Mei 1991. Anak Pertama dari pasangan Hasan Basri dan Maisaroh

Pada tahun 2003, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Wana, Lampung Timur. Pada tahun 2006 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Sribhawono, Lampung Timur dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2009 di SMA Negeri 3 Bandar Lampung.

Penulis lulus sebagai sarjana Program Studi Manajemen Ekonomi, Fakultas Ekonomi Manajemen Institut Pertanian Bogor pada tahun 2013 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

Kalau Engkau Tak Mampu Menjadi Beringin

Yang Tegak Di Puncak Bukit

Jadilah Belukar

Tetapi Belukar Yang Memperkuat Tanggul – Tanggul Di Sawah

Kalau Engkau Tak Mampu Menjadi Jalan Raya

Maka Jadilah Saja Jalan Setapak

Tetapi Jalan Setapak Yang

Membawa Orang Ke Mata Air

(Anonim)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta, **Hasan Basri** dan **Maisaroh**, serta ibu kedua ku Evi Zerniati atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan anakmu.

Keluarga kecilku **Ridho Wijaya** terima kasih telah hadir di hidupku dan yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

Saudaraku **Ahmad Syamsul Hadi** yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan *Quality Of Work Life* Sebagai Variabel Mediasi Pada Industri Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
2. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung sekaligus pembimbing akademik atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;

3. Bapak Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.B.A , selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
4. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E. M.B.A ., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
5. Ibu Dr. RR Erlina, S.E., M.Si. selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. Mbak Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
9. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Seluruh Pimpinan dan Staff perbankan di Lampung Timur terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;

11. Keluarga besar PT. BPR Fajar Warapastika terima kasih atas pengertian dan dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
12. Fenny Kaesa, Dian Sukmawati, Al Fisqy, Astri Yatna Sari, Bang Rachman Syuhada, Ibu Desma, Guntur, Mbak Febriyanti Putri, Mbak Farah NPS, Mbak Terry, Noviana F, Ike Patrisia, Pices RDP, Mbak Elita, Godi Prakasa, Mubey, Yanuar, Pak Delza, Pak Ekfan, Pak Anton, Pak Ardiansyah Amri, Pak Wisnu, Gana Danayanto, Gita Kurniawan, Deni Wahyudi, Rianto Siburian, dan seluruh rekan-rekan Magister Manajemen Bisnis 2015, semoga dilancarkan dalam proses penyusunan tesis dan kita dapat bersama-sama mencapai kesuksesan;
13. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 29 Mei 2019

Tuti Zuhariyyah

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Abstrak	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Manfaat	11
1.3.1 Tujuan	11
1.3.2 Manfaat	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kepemimpinan Transformasional	12
2.2 Kepuasan Kerja Karyawan	16
2.3 Kualitas Kehidupan Kerja.....	19
2.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Karyawan	25
2.5 Penelitian Terdahulu	27
2.6 Hipotesis	30
2.6.1 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	31
2.6.2 Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Quality Of Worklife</i>	31
2.6.3 <i>Quality Of Worklife</i> dan Kepuasan Kerja	31
2.6.4 Pengaruh Peran Mediasi QWL Terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	32
2.7 Kerangka Pemikiran	33

III. METODE PENELITIAN	34
3.1 Definisi Operasional	34
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	35
3.3 Pengukuran Variabel	36
3.4 Metode Penelitian	37
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	39
3.6 Uji Instrument	40
3.6.1 Uji Validitas	40
3.6.2 Uji Reliabilitas	42
3.7 Alat Analisis	43
3.8 Uji Hipotesis	48
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Karakteristik Responden.....	50
4.1.1 Distribusi Responden Berdasarkan Gender	50
4.1.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	51
4.1.3 Distribusi Responden Berdasarkan Latar Pendidikan	51
4.1.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	52
4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	53
4.2.2 Variabel <i>Quality Of Work Life</i>	54
4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja	56
4.3 Uji Prasyarat Analisis	57
4.3.1 Uji Validitas	57
4.3.2 Uji Reliabilitas	58
4.3.3 Uji Normalitas Data	59
4.3.4 Uji Kesesuaian Model	60
4.4 Analisis <i>Struktural Equation Modelling</i>	62
4.5 Uji Hipotesis	63
4.5.1 Hipotesis 1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Pada Kepuasan Kerja Karyawan	63

4.5.2 Hipotesis 2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Pada <i>Quality Of Work Life</i>	64
4.5.3 Hipotesis 3 <i>Quality Of Work Life</i> Berpengaruh Pada Kepuasan Kerja Karyawan	65
4.5.4 Hipotesis 4 <i>Quality Of Work Life</i> Memiliki Peran Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	65
4.6 Pembahasan	67
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	67
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap QWL	69
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap QWL	70
4.6.4 Peranan QWL Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	72
 V. KESIMPULAN DAN SARAN	74
4.1 Kesimpulan	74
4.2 Saran	74
 Daftar Pustaka.....	vi
Lampiran.....	xi

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Industri Perbankan Di Way Jepara	6
Tabel 1.2 <i>Turn Over</i> Karyawan Pada Lembaga Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur April 2017 – April 2018	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1 Definisi Operasional Penelitian	35
Tabel 3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	36
Tabel 3.3 Uji Validitas kuesioner	41
Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Kuesioner	43
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Gender	50
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	51
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
Tabel 4.5 Sebaran Kuesioner Kepemimpinan Transformasional	53
Tabel 4.6 Sebaran Kuesioner <i>Quality Of Work Life</i>	54
Tabel 4.7 Sebaran Kuesioner Kepuasan Kerja	56
Tabel 4.8 KMO And Bartlett's Test	57
Tabel 4.9 <i>Loading Factor</i>	58
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 4.11 Rangkuman Normalitas Data	60
Tabel 4.12 Uji <i>Goodness Of Fit</i>	61
Tabel 4.13 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.14 Koefisiensi Kepemimpinan Transformasional Terhadap QWL	64
Tabel 4.15 Koefisiensi QWL Terhadap Kepuasan Kerja	65
Tabel 4.16 Koefisiensi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui QWL	66

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1 <i>Struktural Equation Modelling</i> Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perbankan Yang Ada Di Way Jepara Lampung Timur	63
--	----

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Karyawan atau sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan aset yang sangat penting, karena sumber daya manusia mempunyai peranan sebagai penghasil produk barang atau jasa yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Mencari nafkah dengan cara bekerja merupakan pencerminan usaha seorang karyawan untuk memenuhi kepuasan individu baik secara fisik maupun psikologi. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia, apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, mereka akan cenderung memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik. Kualitas manusia sebagai tenaga kerja merupakan modal dasar dalam masa pembangunan. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya. Manusia sebagai tenaga kerja atau karyawan merupakan sumberdaya yang penting bagi perusahaan, karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreatifitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Setyorini, Maghfiroh dan Farida (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Seluruh prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan baik dapat digolongkan kinerja. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk

sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dari hasil, dan kehadiran (Mathis dan Jackson, 2006: 113). Kinerja organisasi yang optimal tidak terlepas dari kinerja anggota, sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Salah satu faktor penting yang menentukan kepuasan karyawan menurut Bass *et al.* (2003) dan Locander *et al.* (2002) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan satu konsep penting dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja organisasi, kepemimpinan yang hebat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan (*respect*), (Yukl, 2010). Hasibuan (2009: 169) kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal apalagi disaat organisasi memiliki beban kerja yang banyak dan kinerja yang mulai memburuk.

Peran dan gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang

berbeda-beda, bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Karakteristik pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang melihat dimana pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi, tetapi telah banyak penelitian empiris ini diformulasikan oleh Bass, (1985 - 1996). Menurut Andreas Lako (2004) Upaya menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

Seiring perkembangan zaman, saat ini karyawan cenderung lebih memperhatikan kualitas hidup (*quality of life*) dibanding tahun – tahun sebelumnya, sehingga konsekuensinya isu – isu mengenai kualitas hidup pekerja (*quality of work life/QWL*) menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (Lian, Lin & Wu, 2007). Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg & Baron seperti yang dikutip oleh Kembaren (2009), bahwa akhir akhir ini terdapat kecenderungan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas hidup

melalui pengalaman kerja. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak orang yang menuntut pemenuhan kebutuhan pribadi dalam bekerja (White,2007).

Sirgy, Efraty, Siegel dan Lee (2001) secara khusus meneliti mengenai pengukuran QWL berdasarkan teori kebutuhan Maslow dan teori kelebihan (*spillover theories*). Pengukuran tersebut dirancang untuk mengungkap sejauh mana lingkungan kerja, pesyaratan kerja, perilaku supervisi, dan program – program penunjang dalam organisasi yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan seorang karyawan. Pengukuran tersebut berdasarkan tujuh dimensi kebutuhan Maslow, yaitu kebutuhan akan kesehatan dan keamanan, kebutuhan ekonomi, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan kerja, aktualisasi, kebutuhan akan pengetahuan dan kebutuhan estetika.

Penelitian yang dilakukan oleh tim survei QWL selama 30 tahun di Amerika Serikat secara konsisten menunjukkan hasil bahwa QWL tinggi ditempat kerja dapat menurunkan tingkat stres di tempat kerja, meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan (*Team QWL survey, 2007*). Melalui survey tersebut diketahui berbagai faktor yang mempengaruhi QWL diantaranya adalah konteks internasional, konteks nasional, situasi organisasi, tempat kerja, faktor pekerjaan, faktor keluarga, serta faktor individu yang bersangkutan. Penelitian terakhir yang dilakukan oleh tim QWL (2007) diperoleh hasil bahwa faktor psikologis yaitu kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap QWL.

QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2006). Gibson, et al (2012) memberikan penjelasan mengenai definisi QWL Sebagai, “*QWL is management philosophy that enhances employee dignity, introduce cultural change and provide opportunities for growth and development.*” Definisi ini merefleksikan suatu filosofi manajemen yang berusaha meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, dan menyediakan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Dessler (2013) kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan suatu “keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi”. Peningkatan kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan meningkatkan kehidupan tidak hanya di tempat kerja, tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan (Bindu, 2014). Sehingga kualitas kehidupan kerja yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan reaksi emosional dari persepsi seseorang yang telah mendapatkan kebutuhan dan permintaan yang diinginkannya dari pekerjaan yang dia lakukan (Dizgah *et al* 2012).

Salah satu kecamatan di Lampung Timur yang memiliki perputaran uang yang cukup besar adalah kecamatan Way Jepara, bahkan lebih besar dari pada Sukadana yang merupakan ibu kota kabupaten Lampung Timur. Hal ini terlihat dari banyaknya industri perbankan yang ada di Way Jepara, sebanyak enam bank umum dan tiga bank perkreditan rakyat, yaitu antara lain BRI (Bank Rakyat

Indonesia), BNI (Bank Negara Indonesia), Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri, Bank Danamon, Bank Lampung, BPR Eka Bumi Artha, BPR Fajar Warapastika dan BPRS Lampung Timur.

Persaingan yang ketat tidak hanya dilembaga perbankan, namun juga lembaga non bank seperti koperasi, BMT, leasing yang “menjamur” di Way Jepara khususnya menjadi salah satu alasan meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi, terutama dalam menghadapi persaingan global gaya kepemimpinan yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya.

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Industri Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur Tahun 2018

Nama Bank	Jumlah Karyawan
Bank Rakyat Indonesia (BRI)	27 Orang
Bank Negara Indonesia (BNI)	25 Orang
Bank Syariah Mandiri (BSM)	17 Orang
Bank Danamon	17 Orang
Bank Lampung	19 Orang
Bank Mandiri	26 Orang
BPR Eka Bumi Artha	31 Orang
BPRS Lampung Timur	19 Orang
BPR Fajar Warapastika	19 Orang
Total	200 Orang

Sumber : Data Primer 2018

Jumlah karyawan yang bekerja pada lembaga perbankan berjumlah 200 orang, dengan minimal 1 (satu) orang pimpinan tiap bank, pada BPR Fajar Warapastika dan BPRS Lampung Timur yang berstatus kantor pusat pimpinan kantor memegang tanggung jawab selama 5 (lima) tahun sesuai dengan AD/ART dan diangkat oleh RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) yang sebelumnya disetujui

oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan) sesuai dengan POJK Nomor 04/POJK.03/2015 tentang Tata Kelola Bagi Bank Perkreditan Rakyat.

Tabel 1.2 *Turnover* Karyawan Pada Lembaga Perbankan Di Way Jepara Lampung Timur April 2017 Sampai April 2018

No	Bulan	Masuk	Keluar	Total Karyawan
1.	April	-	-	202
2.	Mei	-	-	202
3.	Juni	-	-	202
4.	Juli	-	2	200
5.	Agustus	1	-	201
6.	September	-	1	200
7.	Oktober	-	-	200
8.	November	-	-	200
9.	Desember	-	2	198
10.	Januari	2	-	200
11.	Februari	-	-	200
12.	Maret	-	-	200
13.	April	-	-	200
Jumlah		3	5	200

Sumber : Data Primer 2018

Tabel 1.2 menunjukkan karyawan masuk sebanyak 3 (tiga) orang , pada bulan Agustus 2017 sebanyak 1 (satu) orang dan bulan Januari 2018 sebanyak 2 (dua) orang. Sedangkan untuk karyawan keluar sebanyak 5 (lima) orang yaitu dibulan Juli sebanyak 2 (dua) orang dan Agustus 2017 sebanyak 1 (satu) orang, dan di bulan Desember 2017 sebanyak 2 (dua) orang, pegawai yang masuk dan keluar tersebut berasal dari PT. BPR Fajar Warapastika. *Turnover* atau keluar masuknya karyawan pada salah satu lembaga perbankan di Way Jepara ini menunjukkan masih rendahnya tingkat kepuasan karyawan sehingga komitmen karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara menjadi rendah.

Fungsi bank secara umum adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *financial intermediary*. Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai *agent of trust, agen of development, agen of servies*. Dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan (*trust*), baik dalam penghimpunan dana maupun dalam penyaluran dana. Masyarakat akan mau menitipkan dananya di bank apabila dilandasi dengan kepercayaan. Tapi sekarang ini banyak kejadian dalam dunia perbankan terutama di indonesia, banyak nasabah yang kehilangan kepercayaan terhadap bank, karena uang nasabah yang di simpan di bank sudah hilang dan digelapkan oleh oknum perbankan contohnya kasus Bank Century, atau ada pula bank yang terkena masalah keuangan sehingga bank tersebut gulung tikar dan tidak mampu mengembalikan uang nasabahnya.

Manajemen merupakan faktor yang paling penting yang dapat mempengaruhi masalah internal sebagai akibat dari 'salah urus'. Lemahnya prinsip kehati-hatian dalam memberikan kredit, lemahnya praktik tata kelola perusahaan yang baik (GCG), lemahnya manajemen risiko (fluktuasi pasar, likuiditas, kredit, operasional, hukum, kepatuhan), rekayasa keuangan, rekayasa akuntansi, lemahnya internal kontrol, masalah SDM, dan budaya kerjanya dapat mengakibatkan bank *collapse*. Kualitas sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja suatu Bank. Semakin baik sumber daya manusia, maka semakin baik pula pelayanan Bank yang akan diberikan kepada nasabah, sehingga meningkat pula kepuasan nasabah.

Persaingan dan isu strategis yang dihadapi oleh industri perbankan saat ini maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan ke arah yang lebih baik, pemimpin yang dapat menciptakan karyawan yang berdaya saing tinggi dan siap untuk menghadapi terjadinya perubahan-perubahan dalam persaingan usaha perbankan. Adanya kebutuhan bahwa pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya harus terus melakukan perubahan sesuai kebutuhan, sehingga dapat berkompetisi di dalam perubahan ekonomi yang berlangsung cepat merupakan salah satu asumsi yang mendasari dikembangkannya kepemimpinan transformasional.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kualitas kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi (Robbins, 2006). Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Aplikasi gaya kepemimpinan transformatif lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur saat ini sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti ini, segala nilai-nilai positif potensi organisasi perbankan di Way Jepara Lampung Timur dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam kerangka mencapai tujuan perusahaan dalam upaya untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Selain itu adanya kualitas kehidupan kerja yang baik juga menumbuhkan rasa puas bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi serta berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur ?
2. Apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap *quality of work life* pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur ?
3. Apakah *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur ?
4. Apakah *quality of work life* memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *quality of work life* pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.
3. Pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.
4. Pengaruh peran mediasi *quality of work life* dalam kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur.

1.3.2 Manfaat

Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali manajemen SDM kaitannya mengenai kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan karyawan.
2. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya dalam hal kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi peneliti, memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas, Visi dalam arti sebenarnya adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Setiap pemimpin harus memiliki *inspiration* (memberi inspirasi), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity*, *organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan *nurturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan dengan bawahan atau karyawan lainnya agar betah dan semangat bekerja dengannya) (Usman, 2009:296).

Usman (2009:333) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita. Lebih lanjut Usman (2009:328) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Indrayanto, et al (2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut.

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik

gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003).

Bass (diacu dalam Yukl, 2010) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan :

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan berkinerja lebih baik,
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi; dan
- 3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Menurut Bass (1990, diacu dalam Yukl, 2010) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

b. Kharisma

Kharisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

c. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

d. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan

Menurut Robbins & Judge (2013:383) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Pengaruh ideal (Idealized Influence),
- b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation),
- c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation),
- d. Konsiderasi Individual (Individualized Consideration).

Teori yang dijadikan acuan utama teori kepemimpinan transformasional didalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Northouse. Northouse

(2013:176) menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut. Teori Northouse dijadikan sebagai teori utama untuk kepemimpinan transformasional didalam penelitian ini dikarenakan karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur memerlukan atasan dengan gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana atasan terlibat dengan bawahan dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri atasan maupun karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini disebabkan kepuasan kerja mempunyai dampak langsung terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan karyawan tentang pekerjaan, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan. Dalam hal ini, unsur utama kepuasan kerja adalah pekerjaan. Menurut Robbins (2001) dalam melakukan suatu pekerjaan seorang karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan, tetapi memerlukan interaksi dengan rekan kerja maupun dengan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan yang telah

ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan yang sering kali tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan fungsi emosi karyawan yang sangat didominasi oleh unsur psikologis yang dalam hal ini adalah motivasi diri. Seperti yang dikatakan oleh Luthans (1998) bahwa motivasi diri merupakan suatu kebutuhan psikologis yang menggerakkan suatu perilaku motif untuk mencapai suatu tujuan. Motif disini diartikan sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Davis dan Newstrom (1993) menyatakan bahwa beberapa studi memisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan kedalam 2 (dua) bagian yaitu faktor yang secara langsung berhubungan dengan jenis pekerjaan dan berhubungan dengan konteks pekerjaan seperti pengawasan, rekan kerja dan organisasi.

Menurut *Weiss et al* (1967), terdapat ada dua puluh dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, diantaranya adalah *ability utilization* (penggunaan kemampuan), *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *variety* (variasi kerja), *responsibility* (tanggung jawab), *advancement* (kemajuan), *compensation* (kompensasi), *supervision human relation* (hubungan karyawan dengan supervisor), *technical supervision* (teknik atasan dalam mengawasi karyawan), *working condition* (kondisi kerja mencakup aspek fisik, psikologis dan peraturan kerja), *company policies and practice* (segala sesuatu yang menyangkut perusahaan seperti kebijakan dan administrasi), *job security* (keamanan kerja), status sosial, *authority*

(hak karyawan untuk mengambil keputusan), *creativity* (kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide atau gagasan-gagasan baru yang inovatif), *co-workers* (kesempatan karyawan untuk bekerja sama), *independence* (kesempatan karyawan untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangannya sendiri dalam menyelesaikan tugas), *moral value, activity*, dan *social service* (perasaan karyawan terhadap pelayanan sosial yang disediakan ditempat kerja).

Terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi baik besar maupun kecil. Celluci *et al.* (1974) dalam Tsai (2008) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

Teori yang dijadikan acuan utama teori kepuasan kerja didalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006). Menurut Robbins (2006) dalam melakukan suatu pekerjaan seorang karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan, tetapi memerlukan interaksi dengan rekan kerja maupun dengan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan yang telah ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan dengan tujuan karyawan menjadi puas didalam pekerjaannya. Teori Robbins (2006) dijadikan acuan utama teori kepuasan kerja dikarenakan karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung

Timur memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi yang dapat terlihat dari rendahnya tingkat *turnover* yang sudah dijelaskan pada pembahasan bab sebelumnya. Hal tersebut terlihat dari karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur mendapatkan interaksi dengan rekan kerja maupun dengan atasan yang baik, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan yang telah ditetapkan serta berada dalam kondisi pekerjaan yang sesuai.

2.3 Kualitas Kehidupan Kerja

Pengertian *quality of work life* (QWL) yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2003). Gibson, et al (2012) memberikan penjelasan mengenai definisi QWL Sebagai, “QWL is management philosophy that enhances employee dignity, introduce cultural change and provide opportunities for growth and development.” Definisi ini merefleksikan suatu filosofi manajemen yang berusaha meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, dan menyediakan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Dessler gary (2013) kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*)

merupakan suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi.

Kualitas kehidupan kerja berarti jumlah nilai total, baik material maupun non-material, yang dicapai oleh seorang pekerja sepanjang hidup karirnya. Kualitas kehidupan kerja mencakup aspek kehidupan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah dan waktu, lingkungan kerja, manfaat dan layanan, prospek karir dan hubungan manusia, yang mungkin relevan dengan kepuasan dan motivasi pekerja. Kualitas kehidupan kerja berbeda dengan kepuasan kerja, namun kualitas kehidupan kerja diduga menyebabkan kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada dampak tempat kerja terhadap kepuasan dalam kehidupan kerja (kepuasan kerja), kepuasan dalam domain nonkehidupan kerja, dan kepuasan dengan kehidupan secara keseluruhan (Sirgy *et al*, 2001). Kualitas kehidupan kerja mencakup setiap aspek pekerjaan seseorang yang meliputi kondisi kerja, keamanan kerja, gaji dan tunjangan, pengakuan, penghargaan, pengembangan, hubungan interpersonal, dll dan efeknya pada kehidupan di luar pekerjaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja bersangkutan dengan meningkatkan kehidupan tidak hanya di tempat kerja, tetapi juga kehidupan di luar pekerjaan (Bindu, 2014).

Cascio (2006) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan kualitas kehidupan kerja secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai " Bos" dan diktator.

2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep QWL dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. QWL harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan

Menurut Cascio (2006), terdapat sembilan indikator dalam penerapan kualitas kehidupan kerja , 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 mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas didalam 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 pada 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 ditempat 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 pengerahan tenaga kerja secara intensif pula dari para pekerja. Kelelahan, kurang perhatian akan hal-hal ini, kehilangan keseimbangan dan lain- lain merupakan akibat dari padanya 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 suatu proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama. Tingkat konflik yang berlebihan dapat merintangikan 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. Penyelesaian 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 insentif 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. Berdasarkan hal di atas, 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 frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

7. Keamanan Kerja

Keamanan kerja berhubungan erat dengan sikap dan perasaan pegawai terhadap perlindungan pekerjaannya dari pemberhentian dan program pensiun yang baik bagi pegawainya.

8. Kebanggaan.

Membangun kebanggaan merupakan ranah pemimpin, termasuk dalam hal ini adalah menetapkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan. Ranah pekerja adalah mewujudkan kebijakan dalam model taktikal untuk memperoleh tujuan bisnis yang lebih bersifat finansial guna meningkatkan *tangible assets*. (Media Pertamina, Edition No. 11 / Tahun XLIV, 17 Maret 2008).

9. Partisipasi karyawan.

Menurut Davis (1994), gaya partisipatif merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang efektif. Partisipasi mengandung potensi luar biasa untuk membina kerja tim, tetapi sukar dipraktekkan dan dapat gagal apabila tidak diterapkan dengan baik. Apabila partisipasi dilakukan dengan baik, dua hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik.

Teori yang dijadikan acuan utama teori *quality of work life* di dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Dessler (2013). Desler (2013) menyatakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Teori Dessler (2013) dijadikan acuan utama teori kepuasan kerja dikarenakan rendahnya *turn over* karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur yang diasumsikan para karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur.

2.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Karyawan

Gaya kepemimpinan yang transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang memiliki

hak-hak asasi. Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja karyawan akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya. Penelitian Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Bushra (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen organisasi karena kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan bekerja dengan puas.

Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk, 2010). Yunita (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi. Penelitian lain dilakukan oleh Lian *et al.* (2007) yang memperoleh hasil bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan terutama dalam hal pendapatan, keamanan, kesehatan, lingkungan kerja dan pengembangan karir yang diharapkan. Dengan menerapkan kualitas kehidupan kerja yang baik membuat karyawan lebih sehat, lebih

berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang, serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Horst *et al*, 2014).

Ganguly (2010) dalam studi kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan di India menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Kualitas kehidupan kerja dapat mendorong demokrasi kehidupan di tempat kerja, jadi bagi kelangsungan hidup perusahaan, manajemen harus memfasilitasi untuk menciptakan kualitas yang sempurna bagi kehidupan kerja karyawan. Meningkatnya kualitas kehidupan kerja akan mendorong kepuasan dan kinerja karyawan sehingga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Nagaraju dan James 2016). Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai 2009).

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
Benedicta <i>et al</i> (2007)	Dependen : -Motivasi kerja -Kepuasan Kerja Karyawan. Independen : -Kepemimpinan Transformasional. -Kualitas Kehidupan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja; (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (3) Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja; (4) Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (5) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
Voon <i>et. al</i> (2011)	Dependen : -Kepuasan karyawan Independen : -Gaya kepemimpinan	Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, para pemimpin dapat mempengaruhi karyawan dalam hal kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Dua ratus eksekutif Malaysia yang bekerja disektor public secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional ditemukan memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional di anggap cocok dalam pemerintahan.
Dewi (2013)	Dependen : -Kepuasan Kerja -Komitmen Organisasi Independen : -Gaya kepemimpinan Transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sementara kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan seperti gaji

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Belias dan Koustelios (2014)	Dependen : -Kepuasan kerja Independen : -Gaya kepemimpinan Transformasional	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan tinjauan kritis dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional telah terbukti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif pada beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan.
Nanjundeswaraswamy and Swamy (2015)	Dependen : - kualitas kehidupan kerja Independen : -Kepemimpinan Transformasional	Studi empiris ini dilakukan untuk memprediksi kualitas kehidupan kerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sampel terdiri dari 240 Teknik Manufaktur UKM di Bangalore, India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 25% dari UKM telah menerapkan kualitas kehidupan kerja yang baik, di 56,6% UKM telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja UKM memiliki hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan. Untuk gaya kepemimpinan kepuasan kerja dan pekerjaan keamanan baik transformasional dan transaksional memiliki koefisien korelasi tertinggi
Mencl <i>et al</i> (2016)	Dependen : -Kepuasan kerja Independen : -Gaya kepemimpinan Transformasional	Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menguji hubungan antara skill interpersonal yang menjadi bagian dari gaya kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan baik dari tingkat manajerial maupun non manajerial. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara skill interpersonal didalam gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.
Gillet <i>et al</i> (2013)	Dependen : -Keterlibatan kerja -Quality of Worklife Independen : -Gaya kepemimpinan Transformasional	Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menguji peranan mediasi <i>quality of worklife</i> dalam pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap keterlibatan kerja. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>quality of worklife</i> dan <i>quality of worklife</i> memiliki peranan mediasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap keterlibatan kerja.

2.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis didalam penelitian ini didasari oleh beberapa penelitian terdahulu. Pengembangan hipotesis didalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Belias dan Koustelios (2014) dalam penelitiannya memberikan tinjauan kritis dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional telah terbukti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif pada beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan. Peneltian Valdiseri *et al.* (2010) juga menemukan adanya hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keefektifan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2. Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Quality Of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya kinerja seseorang akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya. Dengan demikian hipotesis kedua dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *quality of work life*.

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *quality of work life*.

3. *Quality Of Work Life* dan kepuasan kerja

Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupannya atau *quality of work life* (QWL). Benedicta *et al* (2007) dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja, dimana semakin tinggi kualitas kehidupan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Nekouei *et al* (2014), juga melakukan penelitian tentang hubungan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja pada pegawai organisasi pemerintahan di Iran, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, dimana dikatakan bahwa penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis

ketiga dalam penelitian ini adalah *quality of work life* berpengaruh pada kepuasan kerja.

H₃ : *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

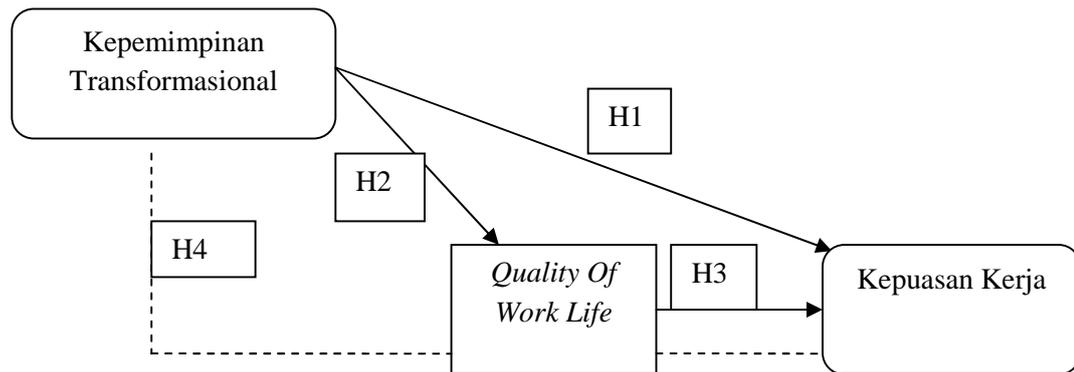
4. Pengaruh Peran Mediasi *Quality Of Work Life* Terhadap Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui berbagai mekanisme termasuk didalamnya melalui mekanisme mediasi. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *quality of work life* memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H₄ : *Quality of work life* memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat, maka kerangka pemikiran yang akan diteliti adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional

Variabel Mediasi : *Quality Of Work Life*

Variabel Dependen : Kepuasan Kerja

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *quality of work life*.

H₃ : *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₄ : *Quality of Work Life* memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

III. METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional

Operasionalisasi variabel diperlukan agar dapat mengukur variabel penelitian dengan tepat, dalam hal ini perlu dibuat indikator-indikator yang secara *valid* dan *reliable*. Operasionalisasi variabel tersebut nantinya juga akan memudahkan peneliti menurunkan indikator ke dalam bentuk-bentuk pernyataan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dan variabel terikat.

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2007: 4), variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat menurut Sugiyono (2007: 4), merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

c. Variabel Mediasi

Menurut Sugiyono (2007:4) variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing - masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator - indikator

yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Penelitian

Jenis Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional (Northouse, 2013)	Sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut.	1. Inspirasional 2. Karisma 3. Stimulus Intelektual 4. Perhatian Individual Andreas Lako (2004)
<i>Quality of Work Life</i> (Dessler, 2013)	Suatu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi..	1. Komunikasi 2. Kesehatan kerja 3. Keselamatan kerja 4. Penyelesaian konflik 5. Kompensasi 6. Pengembangan karir 7. Keamanan kerja 8. Partisipasi karyawan 9. Kebanggaan Cascio (2006)
Kepuasan kerja karyawan (Robins, 2006)	Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya.	1. Pembayaran 2. Promosi 3. Rekan Sekerja 4. Kemampuan atasan 5. Lingkungan kerja Celluci <i>et al.</i> dalam Tsai (2008)

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Jenis data yang diperlukan dan sumber data dapat dilihat pada Tabel 3.2

1. *Data Primer*. Data primer diperoleh langsung dari sumber atau objek yang sedang diteliti melalui observasi di lapangan dan wawancara. Wawancara dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pegawai penunjang mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan obyek

penelitian. Wawancara juga menggunakan panduan kuesioner, dengan memberikan pernyataan tertutup yang disertai beberapa alternatif jawaban.

2. *Data sekunder.* Data sekunder pada penelitian ini berasal dari studi literatur berupa tulisan laporan, pedoman, peraturan, dan sumber-sumber lain yang menunjang penelitian.

Tabel 3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis Data	Data Yang Diperlukan	Sumber Data
Data Primer	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik Responden - Kepemimpinan Transformasional - <i>Quality Work Of Life (QWL)</i> - Kepuasan Kerja 	Karyawan
Data Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> - Keadaan Karyawan - Data pendukung lainnya 	Bagian SDM dan Administrasi Umum, Website perusahaan

3.3 Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti untuk menyatakan tanggapan dari responden terhadap setiap pertanyaan yang diberikan adalah dengan menggunakan Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2004), skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian, dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Penelitian ini menggunakan variabel dependen, independen dan mediasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, Celluci *et al* dalam Tsai (2008) merumuskan indikator kepuasan kerja antara lain : kepuasan terhadap gaji,

kepuasan terhadap promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan dan kepuasan dengan lingkungan kerja itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen memiliki indikator yang dijelaskan oleh Andreas Lako (2004) antara lain : inspirasional, kharisma, stimulus intelektual dan perhatian individual. variabel terakhir adalah variabel mediasi yang diukur dalam beberapa indikator yang dikemukakan oleh Cascio (2006) antara lain : komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, penyelesaian konflik, kompensasi, pengembangan karir, keamanan kerja, partisipasi karyawan dan kebanggaan. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun butir - butir instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap butir instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain :

Skala <i>likert</i>	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.4 Metode Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja dan

kepuasan kerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

- a. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas, seperti kepada pimpinan perusahaan, kepala unit, security dan lain-lain.
- b. Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.
- c. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tiga bagian, yang pertama tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yang kedua berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja, dan yang ketiga berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.
- d. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju)

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel ialah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Populasi yang akan diteliti adalah seluruh pegawai dari masing – masing lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur, harapannya semua pegawai dapat berpartisipasi dalam mengisi kuesioner untuk memudahkan mengidentifikasi profil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini bersifat *purposive sampling*.

Menurut Ferdinand (2006), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara terarah dengan memberikan peluang hanya kepada responden dengan karakteristik tertentu untuk dipilih menjadi anggota sampel. Karena metode dan analisis data menggunakan *struktural equation modeling* (SEM) maka ukuran sampel harus memenuhi ukuran sampel minimal untuk penerapan model SEM. Secara umum, ukuran sampel untuk model persamaan struktur paling sedikit 200 sampel namun menurut pendapat Hair, Ederson, Tatham dan Black dalam Kusnendi (2005) yang menyarankan ukuran sampel minimal untuk analisis SEM adalah 100 sampai 200 sampel. Di dalam penelitian ini variabel yang digunakan ada tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan *kepuasan kerja*. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan lembaga perbankan di Way Jepara Lampung Timur yang berjumlah 200 orang.

3.6 Uji Instrument

3.6.1 Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur (Priyatno, 2009). Uji validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Untuk mengetahui validitas kuesioner biasanya dilakukan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu cara melakukan korelasi antar skor masing-masing variabel dengan skor totalnya. Suatu variabel/pertanyaan dikatakan valid bila skor variabel / pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total. Rumus *pearson Product Moment*:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Nilai koefisien korelasi

n = Jumlah responden

x = Skor masing-masing pertanyaan

y = Skor total

Dalam uji validitas ini nilai korelasi *product moment* dari masing – masing tabel penelitian di cari guna dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r (tabel nilai r *product moment*). Kaidah pengambilan kesimpulan valid bila r hitung > r tabel dan tidak valid < r tabel. Tingkat kemaknaan yang akan digunakan () = 0,05. Berdasarkan tabel r statistika untuk df = 30 (df = n-2) adalah 0,361. Hasil uji validitas terhadap 55 butir pernyataan kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut yang terdiri dari :

Tabel 3.3 Uji Validitas Kuisisioner

No	Variabel	Pernyataan	Sig	Alpha	r tabel	r hitung	Kriteria		Ket
							sig	R	
1	Kepemimpinan (X)	Pernyataan 1	0,005	0,050	0,3610	0,495	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 2	0,000	0,050	0,3610	0,690	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 3	0,000	0,050	0,3610	0,827	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 4	0,000	0,050	0,3610	0,708	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 5	0,000	0,050	0,3610	0,645	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 6	0,000	0,050	0,3610	0,609	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 7	0,003	0,050	0,3610	0,529	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 8	0,019	0,050	0,3610	0,425	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 9	0,018	0,050	0,3610	0,429	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 10	0,000	0,050	0,3610	0,672	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 11	0,000	0,050	0,3610	0,650	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 12	0,001	0,050	0,3610	0,565	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 13	0,006	0,050	0,3610	0,494	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 14	0,016	0,050	0,3610	0,436	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 15	0,017	0,050	0,3610	0,433	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 16	0,020	0,050	0,3610	0,421	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 17	0,007	0,050	0,3610	0,481	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 18	0,001	0,050	0,3610	0,592	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
2	Quality of Worklife (M)	Pernyataan 20	0,007	0,050	0,3610	0,479	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 21	0,022	0,050	0,3610	0,415	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 22	0,006	0,050	0,3610	0,492	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 23	0,013	0,050	0,3610	0,447	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 24	0,011	0,050	0,3610	0,456	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 25	0,006	0,050	0,3610	0,486	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 26	0,008	0,050	0,3610	0,475	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 27	0,015	0,050	0,3610	0,441	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 28	0,041	0,050	0,3610	0,376	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 29	0,009	0,050	0,3610	0,467	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 30	0,002	0,050	0,3610	0,539	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 31	0,034	0,050	0,3610	0,388	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 37	0,007	0,050	0,3610	0,483	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 38	0,000	0,050	0,3610	0,610	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 39	0,000	0,050	0,3610	0,653	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 40	0,000	0,050	0,3610	0,622	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 41	0,000	0,050	0,3610	0,695	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 42	0,004	0,050	0,3610	0,515	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
Pernyataan 43	0,000	0,050	0,3610	0,633	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid		
Pernyataan 44	0,000	0,050	0,3610	0,789	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid		
Pernyataan 45	0,008	0,050	0,3610	0,412	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid		
3	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Pernyataan 46	0,000	0,050	0,3610	0,677	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 47	0,000	0,050	0,3610	0,653	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 48	0,000	0,050	0,3610	0,715	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 49	0,000	0,050	0,3610	0,607	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 50	0,000	0,050	0,3610	0,680	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 51	0,000	0,050	0,3610	0,670	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 52	0,000	0,050	0,3610	0,612	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 53	0,000	0,050	0,3610	0,703	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
		Pernyataan 54	0,000	0,050	0,3610	0,680	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid
Pernyataan 55	0,000	0,050	0,3610	0,746	Sig < Alpha	rhitung > rtabel	Valid		

Sumber : Diolah dari data survey 2018

Hasil uji validitas dengan bantuan program SPSS for window, diperoleh nilai r hitung untuk 49 dari 55 pernyataan lebih besar dari nilai r tabel dan nilai sig untuk masing – masing pernyataan lebih kecil dari nilai alpha. Dengan demikian untuk dari 55 butir pernyataan yang diuji hanya 49 butir pernyataan yang dinyatakan valid sehingga hanya 49 butir pernyataan yang akan digunakan untuk menguji hipotesis.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama (Priyatno 2009). Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Teknik *Alpha Cronbach* juga dapat digunakan dalam menguji reliabilitas. Adapun rumus *Alpha Cronbach* adalah:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{v_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir/item

v_t^2 = Varian total

Penelitian dapat dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pengujian reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien Alpha Croanbach dan dapat

diolah dengan bantuan SPSS. Hasil uji reliabilitas kuisisioner pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Kuisisioner

No	Variabel	Alpha Cronbach hitung	Kriteria nilai Alpha Cronbach	Keterangan
1	Kepemimpinan (X)	0,924	0,8 – 1	Reliable
2	<i>Quality of Worklife</i> (M)	0,884	0,8 – 1	Reliable
3	Kepuasan Kerja (Y)	0,822	0,8 – 1	Reliable

Sumber : Diolah dari data survey 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai cronbach's alpha untuk semua variabel dalam penelitian ini diatas 0,8. Menurut Sugiyono (2014), jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 dinyatakan kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan 0,8 dinyatakan baik. Dikarenakan dari hasil penelitian diperoleh semua nilai cronbach alpha pada indikator lebih besar dari 0,8 dengan demikian seluruh instrumen yang diuji dalam penelitian ini dapat dinyatakan *reliable* atau handal.

3.7 Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS 25 dan AMOSS 25, dimana penggunaan alat analisis SPSS 25 untuk melakukan uji validitas, reliabilitas dan normalitas data sedangkan uji lainnya dilakukan dengan alat analisis AMOSS 25. AMOSS 25 adalah aplikasi SEM yang berbasis varian dengan tujuan memprediksi hubungan antar variabel. Pemilihan alat analisis SEM untuk menguji hipotesis didalam penelitian ini didasari oleh kerangkapemikiran

didalam penelitian ini yang menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *quality of worklife*. Selain itu pemilihan alat analisis SEM juga didasarkan pada penelitian Baron dan Kenny (1986), yang menyatakan bahwa untuk mengukur variabel mediasi dibutuhkan alat analisis yang dapat mengukur variabel laten sekaligus model strukturalnya seperti alat analisis SEM. Hal ini karena dengan teknik permodelan struktural, semua jalur diuji secara langsung dan tidak ada yang dihilangkan. Selain itu, kesalahan korelasi pengukuran bahkan umpan balik yang terdapat dalam model juga dapat terlihat. Dalam menggunakan SEM terdapat beberapa asumsi. Asumsi - asumsi SEM adalah :

1. Ukuran sampel

Ukuran sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM adalah sebanyak 100 atau menggunakan perbandingan 5 – 10 kali jumlah observasi untuk setiap estimated parameter atau indikator yang dipakai.

2. Normalitas dan linearitas sebaran data

Normalitas dan linearitas sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. Outliers

Outliers, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik

unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi - observasi lainnya.

4. Multikolinearitas dan singularitas

Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Penanganan yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis yang dimuat di bab sebelumnya, maka untuk menyelesaikan penelitian digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Metode ini dipilih karena SEM dapat menjelaskan hubungan antar variabel teramati (*observed variables*) dengan variabel-variabel laten melalui indikator - indikatornya. Tidak seperti regresi pada umumnya, hanya bisa menjelaskan hubungan kausal antarvariabel-variabel teramati saja. Model SEM selain memberikan informasi tentang hubungan kausal simultan di antara variabel-variabelnya, juga memberikan informasi tentang muatan faktor dan kesalahan-kesalahan pengukuran. Setelah ditentukan model yang digunakan; jenis dan sumber data, populasi dan pemilihan sampel, variabel dan definisi operasional, teknik pengumpulan data, dan metode analisis, maka tahap selanjutnya pengolahan data.

Data yang ada dilakukan uji asumsi statistik, yang meliputi: uji multivariate outliers, uji normalitas data dan uji multikolinearitas. Setelah data terbebas dari seluruh uji asumsi statistik, kemudian baru diolah dengan software AMOSS 23. SEM diolah dengan pendekatan dua tahap (*two stage approach*), yaitu pertama

analisis model pengukuran dengan uji kecocokan (GOFI), uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah analisis pengukuran menyatakan hasil yang cocok (fit) kemudian dilanjutkan tahap kedua, yaitu analisis struktural, yang meliputi uji kecocokan keseluruhan model, analisis hubungan kausal dan hasil uji hipotesis. Menurut Ghazali dan Fuad (2005), dalam menjalankan teknik analisis ini, peneliti perlu mengikuti langkah yang telah ditentukan. Langkah-langkah SEM terdiri atas tujuh tahapan yaitu :

1. Pengembangan Model Berbasis Konsep dan Teori

Prinsip di dalam SEM adalah ingin menganalisis hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen, serta sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hubungan kausal adalah apabila terjadi perubahan nilai di dalam suatu variabel akan menghasilkan perubahan dalam variabel lain. Dalam langkah awal ini adalah pengembangan model, yang merupakan suatu model yang mempunyai justifikasi teori dan atau konsep. Selain itu model tersebut di verifikasi berdasarkan data empirik melalui SEM.

2. Mengkonstruksi Diagram Path

Diagram Path sangat bermanfaat untuk menunjukkan alur hubungan kausal variabel eksogen dan endogen. Dimana hubungan-hubungan kausal yang telah ada justifikasi teori dan konsepnya, divisualisasikan ke dalam gambar sehingga lebih mudah melihatnya dan lebih menarik. Jika hubungan kausal tersebut ada yang secara konseptual belum fit maka dapat di buat beberapa model yang kemudian diuji menggunakan SEM untuk mendapatkan model yang lebih tepat.

3. Konversi Diagram Path ke Dalam Model Struktural

Konversi diagram Path, model struktural, dipindahkan ke dalam model matematika.

4. Memilih matriks Input

Dalam SEM input data berupa matriks kovarians bilamana tujuan dari analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, sehingga tidak dilakukan interpretasi terhadap besar kecilnya pengaruh kausalitas pada jalur-jalur yang ada di dalam model.

5. Menilai Masalah Identifikasi

Permasalahan yang sering muncul di dalam model struktural adalah proses pendugaan parameter. Jika terjadi unidentified atau under identified maka proses pendugaan parameter tidak mendapatkan suatu solusi. Sebaliknya bilamana terjadi over identified, maka model yang diperoleh tidak dapat dipercaya.

6. Evaluasi Goodness-of-Fit

Di dalam penelitian ini, model struktural dievaluasi dengan mengukur Coefficient of Determination (R^2) dan Path Coefficient (β) (Jogiyanto, 2009: 62). Hal ini untuk melihat dan meyakinkan hubungan antar konstruk adalah kuat.

A. Coefficient of Determination (R^2)

Nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk. Menurut Chin (diacu dalam Jogiyanto, 2009), nilai R^2 sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai

pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

B. *Path Coefficients* (β)

Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan / pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*. *Path Coefficients* merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

7. Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji secara parsial / individual (Uji t). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial (individual) menerangkan apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan

perbandingan antara hasil path coefficient yang ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* dengan *Ttable*. Jika nilai *Tstatistic* lebih tinggi dibandingkan nilai *Ttable*, berarti hipotesis terdukung. Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketiga dapat dilihat dari nilai koefisien serta nilai t-statistik. Menurut Abdillah (2015), pengujian hipotesis dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5%) maka nilai T- tabel untuk hipotesis *one-tailed* adalah 1,96 sehingga hipotesa diterima ketika tstatistik > 1,96.

Pengujian hipotesis keempat dapat dilakukan dengan uji variabel mediasi. Menurut Baron dan Kenny (1986), terdapat empat langkah untuk melakukan pengujian variabel mediasi yaitu variabel independen harus berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, variabel independen harus berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi, variabel mediasi harus berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Bila ketiga langkah tersebut menunjukkan hasil signifikan (t-statistik > 1,96) maka variabel tersebut merupakan variabel mediasi. Untuk melihat apakah variabel mediasi memberikan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), maka dapat dilanjutkan pada langkah keempat yaitu melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediator. Bila hasilnya tidak signifikan atau 0 maka terjadi mediasi sempurna namun jika hasilnya signifikan dan mengalami penurunan maka terjadi mediasi sebagian (Hussein, 2015). Pengujian signifikan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen melibatkan variabel mediasi juga dapat diperkuat dengan *Sobel Test* yang menunjukkan hasil positif (Baron dan Kenny, 1986).

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian menghasilkan bahwa *quality of work life* memiliki peranan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur, maka peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu :

1. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.
2. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *quality of work life* secara signifikan.
3. *Quality of work life* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.
4. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui *quality of work life* secara signifikan.

5.2 Saran

Hasil dari kesimpulan penelitian *quality of work life* memiliki peranan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur, maka peneliti mengajukan beberapa saran, sebagai berikut :

1. Hasil penelitian kualitatif, terdapat pernyataan dengan nilai skor terendah. Untuk itu perlu diperbaiki pada variabel kepemimpinan transformasional

dimana pimpinan lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur harus dapat memberikan keleluasaan dan mendengarkan ide atau gagasan baru, pertanyaan maupun keluhan dari para *staff*.

2. Hasil penelitian kualitatif, terdapat pernyataan dengan nilai skor terendah. Untuk itu perlu diperbaiki pada variabel *quality of work life* dimana pihak lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur harus dapat memberikan perhatian pada kesehatan kerja terutama untuk fasilitas lingkungan kerja yang bersih dan nyaman kepada para *staff* baik dari level manajemen maupun dari level non manajemen agar mereka dapat lebih aktif dan dapat beradaptasi dengan lebih baik.
3. Hasil penelitian kualitatif, terdapat pernyataan dengan nilai skor terendah. Untuk itu perlu diperbaiki pada variabel kepuasan kerja dimana pihak lembaga perbankan yang ada di Way Jepara Lampung Timur harus meninjau ulang sistem gaji yang ada kemudian melakukan revisi agar sistem gaji yang ada dapat membuat karyawan lebih puas dengan pembayaran gaji yang setimpal dengan pekerjaan, memberikan penilaian kemudian membuat pengembangan dan pelatihan yang sesuai agar pimpinan memiliki kemampuan dalam membuat keputusan, mampu bersikap tegas pada karyawan di saat yang tepat dan memiliki keakraban hubungan sesama rekan kerja.
4. Peneliti dapat mengkaitkan kajian variabel *quality of work life* yang memiliki peranan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan lembaga perbankan yang ada

di Way Jepara Lampung Timur dengan variabel – variabel lain yang kompatibel sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta, Antara Books
- Ambarwati, Sri Dwi Ari. 2003. Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis* 2 (8): 155 – 176
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance By assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207 – 218.
- Bindu J. & Swami Y. 2014. Quality of Work Life with Special Reference to Academic Sector. Business Administration Dept, University of Rajasthan, Jaipur, India: *Research Journal of Management Sciences* 3 (1): 14-17.
- Bushra *et al.* 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* 2 (18): 161 - 167.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, and Profits*. Amerika Serikat: Graw-Hill Inc.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resources Management*. 13th edition. Pearson Education.
- Dewi, Kadek Sintha. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT.KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 7 (2).
- Dizgah *et al.* 2012. *Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2 (2), pp : 1735 - 1741.
- Ferdinand, Agusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ganguly R. 2010. Quality of Work Life and Job Satisfaction of University Employees. *Asian Journal of Management Research* ISSN 2229 –3795 : 209 - 216.
- Ghozali dan Fuad. 2005. *Structural equation modeling Teori Konsep & Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, Ivancevich, Denelly and Konopaske. 2012. *Organizations Behaviors, structure, process*. International edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Gillet, Nicolas, Evelyne Fouquereau, Angélique Bonnaud-Antignac, René Mokoukoloa and Philippe Colombat. 2013. The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* Volume 50, Issue 10, October 2013, Pages 1359-1367.
- Horst *et al.* 2014. Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* 2(5): 87-98.
- Indrayanto, A., John, B., Kandy, B., dan Noermijati. 2013. "A case study of transformational leadership and para – police performance in Indonesia." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* Vol.37. No. 2. pp 373 – 388. Emerald Insight.
- Ivancevich, John M. Et Al. 2014. *Organizational Behavior Manajement*. 19th Adition. New York: Mcgraw - Hill Education.
- Jogiyanto, H.M. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kembaren, E. M. (2009). *Gambaran quality of work life (QWL): Ditinjau dari perbedaan jenis pekerjaan dan gender*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Atma Jaya
- Lian, W., Lin, M., & Wu, K. (2007). Job stress, job satisfaction and life satisfaction between managerial and technical is personnel. *Proceedings of Business and Information*, 4, 1-17.

- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. 2002. *Developing ALeadership- Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market Focused Organization. Journal of Market-Focused Management*. 5: 149 - 163.
- Luthans, F. 1998. *Organization Behaviour* . New York: Irwin / McGraw Hill.
- Munir *et al.* 2012. *Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. Procedia-Socialand Behavioral Sciences*. 65. pp:885-890.
- Mathis,Robert.L dan John H.Jackson.2006.*Human Resource Management: Manajemen Sumber DayaManusia*, Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mencil, Jennifer, Andrew J. Wefald and Kyle W. van Ittersum. 2016.Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37 Issue: 5, pp.635-657
- Nagaraju, Battu and James E. 2016. Quality of Work Life in Context: TheEssential Impetus towards Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies* 4 (1):11-18.
- Nanjun deswaraswamy, T.S, Swamy.D.R. 2015. *Leadership styles and Quality of Work Life in SMEs*. Management Science Letters.
- Nekouei, et.al. 2014. *Quality of Work Life and Job Satisfaction among Employee In Government Organizations in IRAN*. Journal of Basic and Applied, Vol.4,No.1
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks
- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Edisi ke 8 Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi; Edisi kesepuluh*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Robbins, S.P., Stephen dan Timothy A.Judge, T.A. 2013. *Essentials of organizational behavior* .—12th ed, Pearson.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Buku 2, Jakarta : Salemba Empat
- Setyorini, Christina Tri, Siti Maghfiroh dan Yusriyati Nur Farida. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Media Riset Akutansi Vol 2 No. 1 Februari 2012*. ISSN 2088-2106.
- Sierma R. dan Saragih E. H.. (2010). *Komik Manajemen: Riwayat Kerja si Dudi*. Jakarta : ELEX MEDIA.
- Sirgy, et al. 2001. *A New Measure of Quality of Work Life Based on Need Satisfaction and Spillover Theories*. *Social Indicators Research* 55 (3) : 241 - 302.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono.2006. *Statistika Untuk Penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.2007. *Statistika untuk Penelitian*.Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono.2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Cetakan ke-17. Bandung Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta : Kencana

- Team Quality of Work Life Survey. (2007). *European foundation for the improvement of living and working conditions: Finnish quality of work life surveys*. Diambil dari www.eurofound.europa.eu
- Tsai, Ming-Tien., Chun-Chen Huang. 2008. *The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan*. *Journal of Business Ethics* 80 : 565–581
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact on Profitability and Organizational Success. *Entrepreneurial Executive, Vol. 15*.
- Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT.Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- White, A. G. (2007). *A global projection of subjective well-being: A challenge to positive psychology* *Psychtalk*, 56, 17-20.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.
- Yunita, Fanny. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Usaha Mandiri Semarang* [Tesis]. Semarang : Universitas Katolik Soegijapranata.