

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN: QUALITY OF WORK LIFE SEBAGAI PEMODERASI

CECILIA ENGKO,
ADONIA A BATKUNDE
NILAM BINTI BAHARUDIN

Universitas Pattimura, Jl. Ir M. Putuhena, Kampus Poka, Ambon, Maluku, Indonesia
rombotcecilia@gmail.com

Abstract: This study aims to test and analyze empirically the influence of transformational and transactional leadership styles on employee performance with quality of work life as a moderating variable. Collecting data in this study using a questionnaire with saturated sample method. The population of this study was conducted at 12 BUMN companies in Ambon City with the unit of analysis used, namely employees of the finance department. The number of samples collected is 70 and processed by 70 respondents or 100%. Methods of data analysis using a moderated regression model (moderated regression analysis). The results of this study indicate that (1) transformational leadership style has a significant positive effect on employee performance, (2) transactional leadership style has a significant positive effect on employee performance, (3) quality of work life strengthens transformational leadership style on employee performance, (4) quality of work life strengthens the transactional leadership style on employee performance.

Keywords: transformational leadership style, transactional leadership style, employee performance, quality of work life

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan *quality of work life* sebagai variabel moderasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan metode sampel jenuh. Populasi penelitian ini dilakukan pada 12 Perusahaan BUMN di Kota Ambon dengan unit analisis yang digunakan yaitu karyawan bagian keuangan. Jumlah sampel yang terkumpul yaitu 70 dan diolah sebanyak 70 responden atau 100%. Metode analisis data menggunakan model regresi moderasi (*moderated regression analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) *quality of work life* memperkuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (4) *quality of work life* memperkuat gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan, quality of work life.

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan atau

organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan atau organisasi tidak dapat dihindari. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku ekonomi global,

memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global. Gibson, *et al* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai 2019). Kepemimpinan dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta 2012). Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian 2012).

Mulyadi dan Rivai (2019) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Suranta 2012). Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass

pada tahun 1985 (Locander 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002).

Perusahaan juga berkewajiban membangun kehidupan kerja yang kondusif terhadap karyawan untuk mendapat kinerja terbaik, hal ini disebut *Quality of Work Life* (QWL). Menurut Robbins (1989) dalam Gayathiri (2013) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai suatu proses dimana organisasi merespon kebutuhan para karyawannya dengan cara mengembangkan mekanisme yang mengizinkan mereka untuk bergabung dalam hal pembuatan keputusan yang berhubungan dengan kehidupan kerja mereka. Dengan kata lain *Quality of Work Life* adalah hubungan antara pekerja dengan lingkungannya yang dapat dibagi menjadi beberapa dimensi seperti sosial, teknikal, dan ekonomi. Menurut Gayathiri (2013) *Quality of Work Life* merupakan konsep multidimensional, dimana klasifikasi dimensi dari *Quality of Work Life* dibagi menjadi tiga yaitu (1) aspek mental dan objektif dari lingkungan kerja, (2) tinggi rendahnya permintaan kebutuhan karyawan, (3) karakteristik pekerjaan dan pengawasan, karakteristik struktural dan masyarakat.

Terdapat beberapa BUMN di Kota Ambon yaitu PT. Pertamina (Persero), PT. PLN

(Persero), PT. Telkom Indonesia (Persero), PT. POS Indonesia (Persero), Perum Bulog, PT. BNI (Persero), PT. Jasa Raharja (Persero), PT. Pegadaian (Persero), PT. Taspen (Persero), PT. Pelindo (Persero), PT. Pelni (Persero), dan PT. Garuda Indonesia. Kesejahteraan para karyawan menjadi perhatian khusus bagi pihak manajemen perusahaan BUMN di Kota Ambon untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Untuk menunjang kinerja karyawan tersebut diperlukan suatu program seperti penerapan *reward and punishment* sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan, sehingga pihak perusahaan berharap akan ada peningkatan kinerja dari karyawan.

Penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja, diantaranya adalah Ho, dkk (2016) yang melakukan penelitian pada 121 karyawan di Perusahaan lokal Vietnam. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan Avinash Advani dan Zyhair Abbas (2019) yang meneliti tentang sektor Bank di Pakistan. Untuk meneliti korelasi tersebut, digunakan analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang bertentangan justru ditemukan oleh Bass (1985) yang menyatakan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif pada kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ho (2016) yang meneliti tentang *Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees Job Satisfaction in*

Vietnamese Local Companies. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan perbedaannya pada penelitian ini ditambahkan variabel moderasi yaitu *quality of work life*. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan di BUMN Kota Ambon dengan dimoderasi oleh *quality of work life*.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik di seluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai (Tauber *et al*, 2012). Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat (Paracha *et al*, 2012). Perilaku pemimpin transformasional yang kedua yaitu inspirasi motivasi yang artinya pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk tujuan tertentu atau berbagai visi. Pemimpin memberikan makna dan tantangan serta menampilkan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, pemimpin transformasional berbicara optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentang apa yang perlu dilakukan, mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai.

Perilaku pemimpin transformasional yang ketiga adalah stimulasi intelektual, yaitu para pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas pengikutnya. Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin dengan mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah, memeriksa kembali asumsi kritis dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat diwujudkan. Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki.

Kepemimpinan Transaksional

Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklasifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass, 1985).

Kinerja Karyawan

Riani (2013) menyatakan bahwa *Job performance* atau kinerja adalah tingkat produktivitas karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Konsep kinerja menurut Robbins (2006) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan Motivasi.

Quality of Work Life

Quality of Work Life dipandang sebagai salah satu hal yang diperlukan dalam elemen kualitas hidup seorang karyawan. *Quality of Work Life* yang tinggi penting sekali bagi sebuah organisasi agar dapat menarik dan memelihara karyawannya (Wright, dkk(1995) dalam Kasraire, dkk (2014)). Menurut Aketch, dkk (2014) dalam Kasraire (2014) *Quality of Work Life* adalah sebuah filosofi, kumpulan prinsip-prinsip yang mana akan menganggap orang-orang di dalam organisasi sebagai sumber daya yang penting di dalam organisasi dan mereka dapat dipercaya, responsif, dan mampu membuat kontribusi yang berharga, sehingga mereka harus diperlakukan dengan penuh hormat. Pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio (2006), ada dua cara untuk mengartikan *Quality of Work Life*. Pertama, *Quality of Work Life* sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi seperti kebijakan promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Kedua, *Quality of Work Life* merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka aman, puas terhadap pekerjaan mereka, serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Pengembangan Hipotesis

Seberapa jauh pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh et al. (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Gaya transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana apabila gaya kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kinerja dari pegawai akan juga meningkat secara signifikan. Karena dalam gaya ini menurut Burns (1978) dalam Sri Handajani (2007) para pengikutnya merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinannya dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih daripada yang mereka harapkan. Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Menurut Bycio et al. (1995) serta Koh et al. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai networking dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster 1994) dalam Jazmi 2009. Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah faktor penentu keberhasilan perusahaan/organisasi. Kinerja karyawan yang efektif menjadi pemicu tercapainya tujuan perusahaan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Quality of Work Life (QWL). Pemimpin dalam suatu perusahaan yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh Quality of Work Life, tentunya QWL yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara pimpinan dengan karyawan. Kerjasama antara pimpinan dan karyawan akan terjalin dengan baik dan konflik akan mudah diatasi, sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan dicapai dengan maksimal. Dengan demikian Quality of Work Life dapat memperkuat gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H₃ Quality of work life memperkuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

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

Quality of Work Life (QWL) dapat memperkuat gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₄ Quality of work life memperkuat gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

METODA PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini dilakukan pada 12 perusahaan BUMN di Kota Ambon. Agar

penilaian kuesioner dapat tepat sasaran maka sampel penelitian diambil menggunakan *saturation sampling* atau sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan survei untuk memperoleh data. Adapun kuesioner diadopi dari penelitian Riza Ariesta (2014) dengan menggunakan skala likert 5 point.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan tersebut.

Tabel 1. Analisis Deskriptif Statistik

| Variabel | Rentang Teoritis | Rentang Aktual | Rerata Teoritis | Rerata Aktual | Std Dev. |
|------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 5-25 | 5-25 | 15 | 20,39 | 2,92 |
| Gaya Kepemimpinan Transaksional | 3-15 | 4-14 | 9 | 12,17 | 1,63 |
| Quality of Work Life | 6-30 | 8-28 | 18 | 11,40 | 3,24 |
| Kinerja Karyawan | 8-40 | 16-37 | 26,5 | 32,01 | 4,06 |

Sumber: Hasil Pengolahan data primer 2023

Angka-angka pada tabel deskriptif statistik diatas dapat dijelaskan sebagai berikut. Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan instrument sampai 25. Hal ini memberi makna tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang kurang berada pada kisaran 5 dan yang lebih baik berada pada kisaran 25.

Gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan instrument yang terdiri dari 3 pertanyaan kuesioner dan menghasilkan rentang aktual antara 4 sampai 14. Hasil ini memberi makna gaya kepemimpinan transaksional yang kurang berada pada kisaran 4 dan yang lebih baik berada pada kisaran 14.

Quality of work life diukur dengan instrument yang terdiri dari 6 pertanyaan kuesioner dan menghasilkan rentang aktual antara 8 sampai 28. Hasil ini memberi makna quality of work life yang kurang berada pada kisaran 8 dan yang lebih baik berada pada kisaran 28.

Kinerja karyawan diukur dengan 8 instrument dan menghasilkan rentang aktual antara 16 sampai 37. Hasil ini memberi makna kinerja karyawan yang kurang berada pada kisaran 16 dan yang lebih baik berada pada kisaran 37.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Data

| Variabel | Range Person Corelation | Sig |
|--------------------------------------|-------------------------|-------|
| Gaya Kepemim[pi]nan Transformasional | 0,850** | 0,000 |
| | 0,858** | 0,000 |
| | 0,813** | 0,000 |
| | 0,838** | 0,000 |
| Gaya Kepemimpinan Transaksional | 0,844** | 0,000 |
| | 0,902** | 0,000 |
| | 0,885** | 0,000 |
| Quality Work of Life | 0,804** | 0,000 |
| | 0,860** | 0,000 |
| | 0,827** | 0,000 |
| | 0,789** | 0,000 |
| | 0,767** | 0,000 |
| Kinerja Karyawan | 0,767** | 0,000 |
| | 0,798** | 0,000 |
| | 0,835** | 0,000 |
| | 0,814** | 0,000 |
| | 0,830** | 0,000 |
| | 0,821** | 0,000 |
| | 0,749** | 0,000 |
| | 0,659** | 0,000 |
| | 0,644** | 0,000 |
| | 0,734** | 0,000 |

Ket, **: Tingkat signifikansi pada level 0,01 (2-tailed)

Sumber : Hasil pengolahan data primer 2023

Berdasarkan Hasil pengujian validitas pada tabel diatas menunjukkan korelasi yang positif dan berada diatas minimal 0,30 serta tingkat signifikansi pada level 0,00. Hasil ini

menunjukkan bahwa pertanyaan pertanyaan yang mengukur variabel *Transformasional*, *transaksional*, *quality work of life* dan kinerja karyawan adalah valid.

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas Data

| Variabel Penelitian | Nilai Cronbach Alpha |
|--|----------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) | 0,89 |
| Gaya Kepemimpinan Transaksional (X ₂) | 0,82 |
| Quality of Work Life (Z) | 0,88 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,87 |

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2023

Hasil pengujian reliabilitas data pada tabel di atas menunjukkan koefisien *cronbach's alpha* keseluruhan variabel tidak ada yang kurang dari nilai batas minimal 0,60. Hal ini menyimpulkan bahwa indicator-indikator untuk

masing- masing variabel dikategorikan reliabel atau handal. Dengan demikian pengukuran kualitas data baik validitas maupun reliabilitas adalah valid dan reliable dapat dipakai dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji T – Statistik Hipotesis 1 dan 2

| Model | T | Sig |
|------------------------------------|------|------|
| Constant | 3,11 | 0,00 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 2,99 | 0,00 |
| Gaya Kepemimpinan Transaksional | 3,61 | 0,00 |

Sumber: data primer yang diolah 2023

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif 2,99 dengan nilai probabilitas 0,00 serta jika diukur dengan derajat signifikan yang digunakan adalah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif 3,61 dengan nilai probabilitas 0,00 serta jika diukur dengan derajat signifikan yang digunakan adalah 0,05 maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini diterima.

Tabel 5. Hasil Uji T – Statistik Hipotesis 3

| Model | T | Sig |
|------------------|-------|------|
| Constant | 5,03 | 0,00 |
| X ₁ | -,22 | 0,82 |
| Z | -3,54 | 0,00 |
| X ₁ Z | 2,28 | 0,02 |

sumber : data primer yang diolah 2023

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan variabel *quality of work life* berpengaruh positif 2,28 dengan nilai probabilitas 0,02 serta jika diukur dengan derajat signifikan yang digunakan adalah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* memperkuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini diterima.

Tabel 6. Hasil Uji T – Statistik Hipotesis 4

| Model | t | Sig |
|------------------|-------|------|
| Constant | 4,21 | 0,00 |
| X ₂ | -0,1 | 0,98 |
| Z | -3,09 | 0,00 |
| X ₂ Z | 2,03 | 0,04 |

sumber : data primer yang diolah 2023

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan variabel *quality of work life* berpengaruh positif 2,03 dengan nilai probabilitas 0,04 serta jika diukur dengan derajat signifikan yang digunakan adalah 0,05

maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* memperkuat gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan,

sehingga hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini diterima.

PENUTUP

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan BUMN di Kota Ambon. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Dimana pemimpin yang lebih inovatif dan dapat merangsang serta menginspirasi pengikutnya untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa.

Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan BUMN di Kota Ambon. Semakin baik gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Pemimpin harus dapat mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk produktivitas serta dapat membimbing atau mendorong bawahan untuk mengarah kepada tujuan yang telah diletakan.

Quality of Work Life memperkuat Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan bagian keuangan BUMN di

Kota Ambon. Semakin efektif program *quality of work life* diterapkan maka akan semakin memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Bila karyawan merasakan adanya kebanggaan di dalam dirinya dapat bekerja dalam suatu organisasi / perusahaan, maka ia akan bekerja sepenuh hati dan dapat meningkatkan produktivitas kerja baik secara mental maupun nyata.

Quality of Work Life memperkuat Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan bagian keuangan BUMN di Kota Ambon. Semakin efektif program *quality of work life* diterapkan maka akan semakin memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kinerja karyawan meningkat dipengaruhi pemberian imbalan pada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai target yang ditentukan, didukung kesempatan karyawan yang mempunyai kemampuan baik dapat mengisi jabatan yang kosong.

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran bagi perusahaan BUMN, sebaiknya mempertahankan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional yang terbukti lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan.

REFERENCES:

- Advani, Avinash., Abbas, Zuhair., 2019. "Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employess Performance of Banking Sector in Pakistan". Global Journal and Management and Business Research : A Administration and Management. Vol.15 Issue 5 Version 1.0 Year 2015. Global Journal Inc. (USA).
- Bass, B.M Dan Avolio., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York., 2003. "The Implications Of Transactional And Transformational", Team And Organization Development, 4, P.231273.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Edisi ke-4. New York : McGraw Hill.

- Dewi dan Herachwati., 2010. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol. 3, No. 3.
- Ekaningsih, Ana, Sri., 2014. "The Effect of Transformational Leadership on the Employees Performance Through Intervening Variabels of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 22.
- Gibson, Ivancevich, and Donelly, 1995, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 2, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ho, Van, Thai., Dinh, Thang, Le., Vu, Manh, Chien., 2016. "Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 5 Issue 3.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business- unit performance*. *Journal of Applied Psychology*. 78, 891–902.
- Lina. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 14, No. 1.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. (2002). Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market- Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163.
- Mustikaningsih dan Handayani. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasidan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol.29 No. 1.
- Mulyadi dan Rivai. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembil
- Siagian, Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.1, Cet.9. Jakarta : Bumi Akasara.
- Tamara, Margaretha. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat PDAM kota Samarinda. *AGORA* Vol.4, No.1.