



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
MOTIVATION ON QUALITY OF WORK LIFE WITH JOB SATISFACTION  
AS INTERVENING VARIABLE  
(Study At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**Riza Lutfiati**

**NIM. 110810201053**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2015**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
MOTIVATION ON QUALITY OF WORK LIFE WITH JOB SATISFACTION  
AS INTERVENING VARIABLE  
(Study At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**Oleh:**

**Riza Lutfiati**

**NIM. 110810201053**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2015**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**FAKULTAS EKONOMI – UNIVERSITAS JEMBER**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riza Lutfiati

NIM : 110810201053

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional  
dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja  
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel  
*Intervening* (Studi Pada PT Perkebunan  
Nusantara XII (Persero) Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 23 September 2015

Yang menyatakan,

Riza Lutfiati  
NIM 110810201053

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)

Nama Mahasiswa : Riza Lutfiati

NIM : 110810201053

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 20 Agustus 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S, S.E., M.Si.

NIP. 197405022000032001

Ema Desia P, S.E, M.M.

NIP. 197912212008122002

Menyetujui,  
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M. M

NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama : Riza Lutfiati**  
**NIM : 110810201053**  
**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

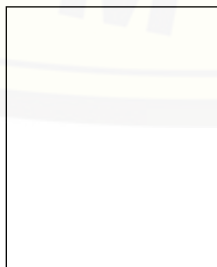
**16 September 2015**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

- 1. Ketua : Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si (.....)  
NIP. 197501062000032001**
- 2. Sekretaris : Dr. Diah Yulisetiari M.Si (.....)  
NIP. 196107291986032001**
- 3. Anggota : Dr. Novi Puspitasari SE, M.M (.....)  
NIP. 198012062005012001**

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



**Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.**  
NIP. 19630614 199002 1 001

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Suryati dan Ayah Hasyim yang telah memberikan doa, semangat, motivasi serta kasih sayang.
2. Kakakku Tamam Suryanto yang telah memberikan kasih sayang, dukungan serta canda tawa.
3. Seluruh keluarga besar yang telah memberikan semangat serta doa.
4. Bapak ibu guru sejak taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**MOTTO**

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu”

(Surat Al Insyirah ayat 6-8)

“Kegagalan hanya terjadi bila kita menyerah”

(Lessing)



**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
MOTIVATION ON QUALITY OF WORK LIFE WITH JOB SATISFACTION  
AS INTERVENING VARIABLE  
(Study At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)**

Oleh

**Riza Lutfiati**

**NIM 110810201053**

Pembimbing:

**Dosen Pembimbing Utama : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S, S.E., M.Si.**

**Dosen Pembimbing Anggota : Ema Desia Prajitasari S.E., M.M.**



## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember);** Riza Lutfiati, 110810201053; 2015; 76 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan sumber daya manusia dalam organisasi yang juga berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja dengan optimal sangat dibutuhkan oleh organisasi karena dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan dapat bekerja dengan optimal apabila ada faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kepemimpinan.

Burns (1978:20) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh “pemimpin dan bawahannya” satu sama lain untuk meningkatkan moralitas dan motivasi ketingkat yang lebih tinggi. Selain kepemimpinan, motivasi juga memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1985:94). Kepemimpinan yang baik, dan motivasi yang tinggi akan menciptakan suatu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting untuk dipahami oleh pengelola organisasi. Hal ini karena kepuasan kerja mencerminkan tingkatan di mana seseorang menyukai pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2014:169). Maka dari itu, mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan organisasi (Bangun, 2012: 328). Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*). Walton (1975:11-12) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*) merupakan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam penyusunan kelompok kerja ataupun pemecahan masalah yang menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh tim survei *QWL* pada tahun 2007, memperoleh hasil bahwa faktor psikologis yaitu kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap *QWL* (*Team QWL Survey* dalam Pratiwi dan Himan:2014).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, serta untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Penelitian ini merupakan *explanatory research*, dimana penelitian ini mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh. Metode sampling yang

digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Variabel yang digunakan yaitu sebanyak 4 variabel dan alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional yang mempunyai visi, memberikan inspirasi dan memberikan nilai-nilai kerja yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawannya. Selain itu, dengan adanya motivasi dari karyawannya untuk dapat melakukan aktivitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawannya. Sedangkan dengan adanya kepuasan kerja karyawannya yang didapatkan dari hasil kerjanya maka akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya.

## SUMMARY

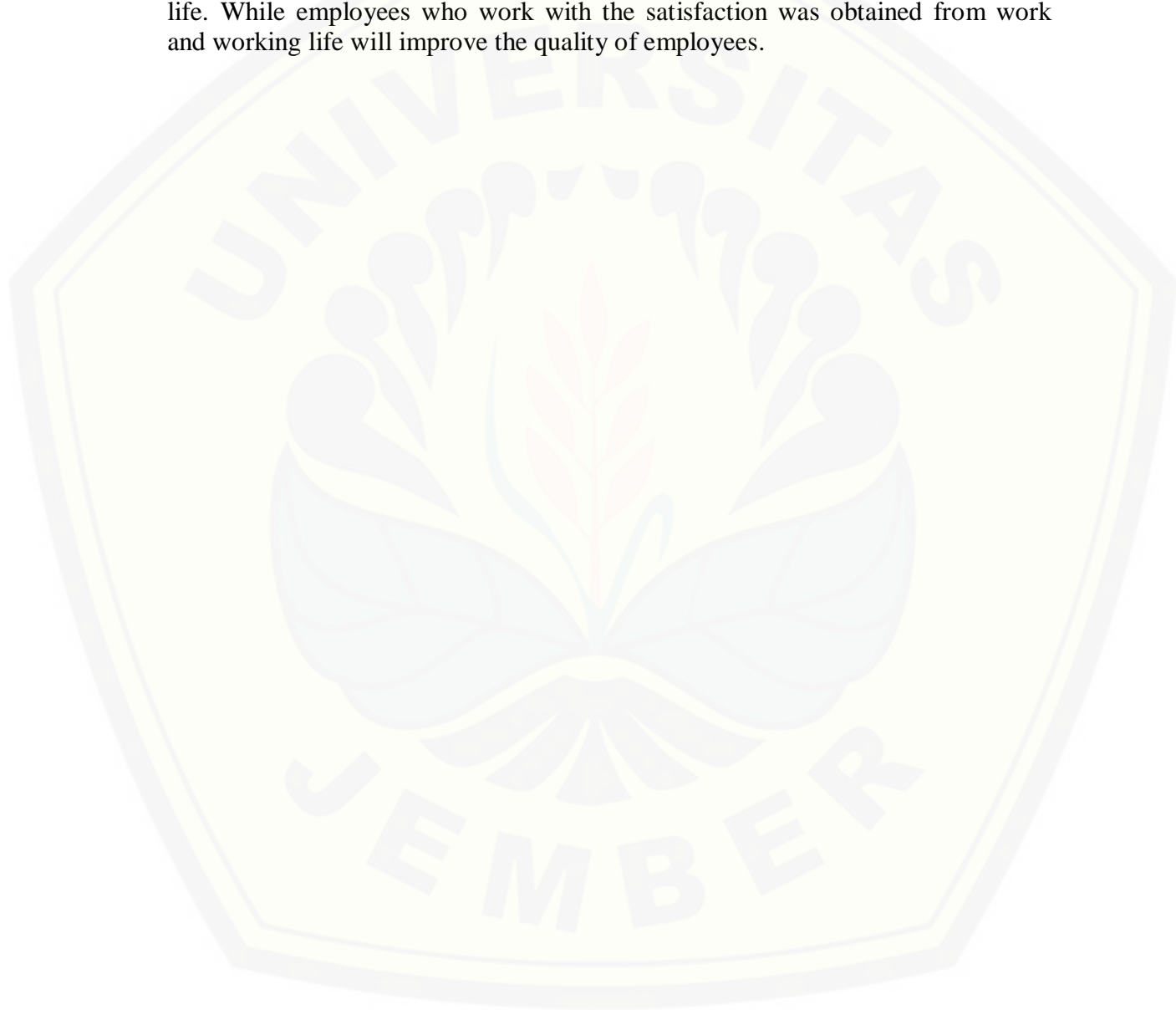
**The Effect Of Transformational Leadership And Motivation To Quality of Work Life With Job Satisfaction As Intervening Variable (Study At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember);** Riza Lutfiati, 110810201053; 2015; 76 Pages; Department of Managenet; Faculty of Economic; Jember University.

Today, the business environment changes very quickly demanded the role of human resources in excellence compete. This is because human resources has a vital role in achieving its objectives organization. Employees is a source of human resources in an organization also has a role in the achievement of a organization's goal. Because of that, personnel to work optimally needed by the organization, because it can help organization in achieving its intended purpose. Employees can work optimally if there are other factors influence it, such as leadership.

Burns (1978:20) define transformational leadership that is a process conducted by leader and his subordinates one another to improve their higher morality and motivation. In addition to leadership, also has an important role in motivation accomplishment of an objective organization. Motivation is the concept of who expounds about the forces inside a employee who starting and directing behavior (Gibson et al., 1985:94). Good leadership and high motivation will create job satisfaction. Job satisfaction is one of the most important to comprehend by the management of the organization. This reflects the fulfillment of the scale in which a person likes his job (Kreitner and Kinicki, 2014:169). Therefore, the pursuit of pleasure as the duty of every employee in the form of an organization (Bangun, 2012:328). Great job satisfaction would encourage employees to work optimally, so that in the end it will affect the quality of life. Walton (1975:11-12) said that the quality of working life (QWL) is opportunity to engage actively in the preparation of the working group or solving a problem that is favorable to employees and companies. Research conducted by the survey team QWL in 2007 obtain results that psychological factors namely job satisfaction can be influential against QWL ( survey team QWL in Pratiwi and Himan:2014).

The purpose of this research to analyze the influence of transformational leadership and motivation to the quality of work life through the job satisfaction of employees work at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember and to analyse the influence of the job satisfaction on the quality of work life of employees work at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. This study is explanatory research, where this study tries to explainer the main issues and there is a testing is hypothesized as well as undertaking analysis of the data obtained. A method of sampling used in this research is purposive sampling with the number of respondents some 40 people. Variable used that is as much as 4 variables and an instrument the analysis used is the path analysis.

The result of this research is that the leadership of transformational and motivation impact on the quality of work life through employees's job satisfaction at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember and job satisfaction has impact on the employees's quality of work life at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. So that we can conclude that with the vision that have transformational leadership, provide inspiration and give the values of good work will increase job satisfaction which will contribute to the quality of employees working life. In addition, with the motivation of employees to be doing the activity will increase satisfaction of working which will contribute to the quality of employees working life. While employees who work with the satisfaction was obtained from work and working life will improve the quality of employees.



## PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen.
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Anggota yang dengan sabar telah memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasihat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Dr. Elok Sri Utami M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan selama masa kuliah.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Kedua orang tuaku, Ibu Suryati dan Ayah Hasyim, kakakku Tamam Suryanto serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan kasih sayang, doa, motivasi, serta dukungan moril maupun materiil demi terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman terbaikku Puteri Ainurrohma Romantis dan Widya Rahmawati yang telah memberikan semangat, bantuan, dukungan, serta kebersamaan selama masa kuliah serta penyelesaian skripsi.
9. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember angkatan 2011.

10. Seluruh Staf dan Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu diucapkan banyak terima kasih karena skripsi ini dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis berharap adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini dan semoga dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pihak lain yang berkepentingan untuk kedepannya.

Jember, 23 September 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PEMBIMBINGAN .....	viii
RINGKASAN .....	ix
SUMMARY .....	xi
PRAKATA .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	7

2.1.2 Motivasi .....	9
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	12
2.1.4 Kualitas Kehidupan Kerja .....	15
<b>2.2 Pengaruh Antar Variabel Penelitian .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan kerja .....	18
2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan kerja .....	18
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.....	19
<b>2.3 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Hipotesis .....</b>	<b>27</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>28</b>
3.2.1 Populasi .....	28
3.2.2 Sampel .....	28
<b>3.3 Jenis Dan Sumber Data.....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Jenis Data .....	29
3.3.2 Sumber Data.....	29
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel .....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>31</b>
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel .....</b>	<b>33</b>
<b>3.8 Uji Instrumen .....</b>	<b>34</b>



3.8.1 Uji Validitas .....	34
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	35
3.8.3 Uji Normalitas .....	36
<b>3.9 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) .....</b>	<b>36</b>
<b>3.10 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>38</b>
3.10.1 Uji Normalitas Model .....	38
3.10.2 Uji Multikolinearitas .....	39
3.10.3 Uji Heteroskedastisitas .....	39
<b>3.11 Uji Hipotesis .....</b>	<b>39</b>
<b>3.12 <i>Trimming Theory</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>3.13 Perhitungan Jalur .....</b>	<b>41</b>
<b>3.14 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>42</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Gambaran Umum PTPN XII (Persero) Jember .....	44
4.1.2 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan .....	45
4.1.3 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> .....	46
<b>4.2 Karakteristik Responden .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	49
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	51
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	51
<b>4.3 Deskripsi Variabel .....</b>	<b>52</b>
4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	52
4.3.2 Deskripsi Variabel Motivasi.....	53

4.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	54
4.3.4 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja .....	55
<b>4.4 Uji Instrumen .....</b>	<b>56</b>
4.4.1 Uji Validitas .....	56
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	57
4.4.3 Uji Normalitas .....	57
<b>4.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....</b>	<b>58</b>
<b>4.6 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>61</b>
4.6.1 Uji Normalitas Model .....	61
4.6.2 Uji Multikolinearitas .....	63
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....	63
<b>4.7 Perhitungan Koefisien Jalur .....</b>	<b>65</b>
<b>4.8 Pembahasan .....</b>	<b>66</b>
4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan Kerja .....	66
4.8.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan Kerja .....	70
4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.. .....	72
<b>4.9 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>74</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>75</b>
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>81</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	52
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	53
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Motivasi .....	54
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	54
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja .....	55
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas .....	56
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	57
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas .....	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur .....	59
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas .....	63

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian .....	27
Gambar 3.1 : Model Analisis Jalur .....	37
Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah.....	42
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Jember .....	47
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1 .....	62
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2 .....	62
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 .....	64
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 .....	64
Gambar 4.6 : Hasil Analisis Jalur .....	65

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	81
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden Dan <i>Method Succesive Interval</i> .....	87
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas .....	89
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas .....	91
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data .....	93
Lampiran 6. Hasil Analisis Jalur X→Z .....	94
Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur X→Y .....	98
Lampiran 8. Hasil Analisis Jalur Z→Y .....	102
Lampiran 9. Tabel t .....	105

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat Floris A. Maljers, CEO Unilever yang mengatakan bahwa sumber-sumber keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia (Bangun, 2012:4). Karyawan merupakan sumber daya manusia dalam organisasi yang juga berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja dengan optimal sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan dapat bekerja dengan optimal apabila ada faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kepemimpinan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Banyak teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Burns (1978:20) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh “pemimpin dan bawahannya” satu sama lain untuk meningkatkan moralitas dan motivasi ketingkat yang lebih tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan transformasional terdapat sebuah kerjasama antara pemimpin dan bawahan. Kerjasama yang terjalin antara pemimpin transformasional dan bawahan akan memberikan dampak yang positif terhadap organisasi, yaitu tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Selain aspek kepemimpinan, terdapat suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012:312) dalam hal ini adalah motivasi. Motivasi juga sangat diperlukan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan melalui

motivasi karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan optimal.

Gibson *et al.* (1985:94) menyatakan bahwa motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Pengertian motivasi tersebut memiliki arti bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk memulai suatu kegiatan. Sedangkan secara lebih luas, Mitchell (dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:212) mendefinisikan bahwa motivasi (*motivation*) dalam konteks masa kini, merepresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa motivasi merupakan sebuah proses psikologis yang dirasakan oleh karyawan yang mendorongnya untuk melakukan suatu kegiatan secara sukarela. Motivasi yang tinggi dari para karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal, dan melalui hal tersebut diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik serta motivasi yang tinggi akan menciptakan suatu kepuasan kerja bagi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting untuk dipahami oleh pengelola organisasi. Hal ini karena kepuasan kerja mencerminkan tingkatan di mana seseorang menyukai pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2014:169). Allen (dalam Bangun, 2012:327) mengungkapkan bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai. Maka dari itu, mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan organisasi (Bangun, 2012: 328).

Pratiwi dan Himan (2014) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerjanya. Maka dari itu, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi

kualitas kehidupan kerjanya. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*) merupakan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam penyusunan kelompok kerja ataupun pemecahan masalah yang menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan (Walton, 1975:11-12). Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah kesempatan bagi karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam perusahaan, sehingga pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi karyawan dan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh tim survei *QWL* pada tahun 2007, memperoleh hasil bahwa faktor psikologis yaitu kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap *QWL* (*Team QWL Survey* dalam Pratiwi dan Himan:2014). Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh tim survei *QWL* juga menunjukkan hasil bahwa *QWL* tinggi di tempat kerja dapat menurunkan tingkat stres di tempat kerja, meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Maka dari itu, kepuasan kerja memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, dan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh terhadap menurunnya tingkat stres di tempat kerja, meningkatnya produktivitas dan loyalitas.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanian yang menghasilkan produk-produk pertanian seperti kopi, kakao, karet, tanaman hortikultura, dan kayu. Pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, yaitu dengan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki melalui suatu kreatifitas. Selain dari segi kepemimpinan, PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga memberikan motivasi kepada karyawannya melalui pemberian bonus, pemberian *reward*, serta umroh. Kepemimpinan transformasional yang baik serta dengan motivasi yang telah diberikan diharapkan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih giat, dan pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya. Kualitas kehidupan kerja sangat



penting bagi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, ini dikarenakan pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember diberikan tanggung jawab untuk mencapai target produksi yang ditetapkan. Target produksi dapat tercapai apabila ada partisipasi yang baik dari karyawan. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, ini dikarenakan melalui kualitas kehidupan kerja yang baik PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan atau bahkan dapat melebihi target produksi.

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja telah dilakukan, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007), Mariam (2009) serta Long *et al.* (2014). Penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007) serta Mariam (2009) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Long *et al.* (2014) menemukan hasil bahwa hanya *individual consideration* yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Noermijati (2008) menemukan hasil bahwa faktor motivator tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan faktor *hygiene* berpengaruh terhadap kepuasan. Nazem dan Entezari (2014) serta Nanjundewaraswamy dan Swamy (2015) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Benjamin (2015) serta Chaturvedi dan Yadav (2011) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Titisari (2001-2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan belum merasakan manfaat imbalan dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja. Ramadhan (2011) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan

kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember).

## 1.2 Rumusan Masalah

Kualitas kehidupan kerja sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kualitas kehidupan kerja yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat menurunkan stres di tempat kerja, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawannya, agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik membutuhkan kerjasama yang baik pula antara pimpinan perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan dan karyawan memiliki pengaruh terhadap terciptanya kualitas kehidupan kerja yang baik, dan pada akhirnya melalui kualitas kehidupan kerja yang baik, perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik pula.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut.

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.
- c. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

- a. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja. Sehingga PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

- b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan sebagai tambahan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja.

- c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang kualitas kehidupan kerja.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah hal penting dalam suatu organisasi, ini dikarenakan kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Terry (dalam Thoha, 2013:5) menyatakan bahwa kepemimpinan itu merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Chung dan Meggison (dalam Bangun, 2012:337) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karyawannya demi mencapai tujuan organisasi.

Teori tentang kepemimpinan telah banyak dijelaskan, salah satunya adalah tentang kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (dalam Diana, 2013:35) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2010:159) menyatakan bahwa pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Sementara itu, Burns (1978:20) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh “para pemimpin dan bawahannya” satu sama lain untuk meningkatkan moralitas dan motivasi keningkat yang lebih tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan pemimpin untuk bekerjasama dengan bawahan dan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam bekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu: *Attributed Charisma*, *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* (Diana dalam Nilasari, 2014).

- a. *Attributed Charisma*. Bahwa karisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence*. Pemimpin ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
- c. *Inspirational Motivation*. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan.
- d. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi ("*learning organizational*").
- e. *Individualized Consideration*. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

### 2.1.2 Motivasi

Motivasi (*motivation*) dalam konteks masa kini, merepresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:212). Mathias dan Jackson (dalam Bangun, 2012: 312) mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Gibson *et al.* (1985:94) menyatakan bahwa motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul dari diri seseorang yang mempengaruhinya untuk melakukan suatu tindakan.

Para peneliti mengajukan dua kategori umum tentang teori motivasi untuk menjelaskan proses psikologis yang mendasari motivasi pegawai, yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi motivasi (*content theories of motivation*) fokus pada identifikasi faktor-faktor internal, seperti insting, kebutuhan, kepuasan, dan karakteristik pekerjaan yang memberikan energi pada motivasi pegawai. Sedangkan teori proses motivasi (*process theories of motivation*) fokus kepada penjelasan proses pengaruh faktor internal dengan kognisi terhadap motivasi pegawai (Kreitner dan Kinicki, 2014:212). Adapaun teori-teori mengenai motivasi adalah sebagai berikut:

#### a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai kebutuhan yang tertinggi. Kebutuhan ini antara lain:

- 1) Fisiologis. Kebutuhan yang sangat mendasar. Meliputi pemenuhan kebutuhan terhadap makanan, udara, dan air untuk bertahan hidup.

- 2) Keamanan. Meliputi kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan secara fisik dan psikis.
- 3) Sosial. Keinginan untuk mencintai dan dicintai. Termasuk di dalamnya kebutuhan akan kasih sayang dan rasa memiliki.
- 4) Penghargaan. Kebutuhan akan reputasi, prestise, dan pengakuan dari orang lain. Termasuk di dalamnya kebutuhan akan percaya diri dan kekuatan.
- 5) Aktualisasi diri. Keinginan untuk pemenuhan ambisi pribadi-untuk menjadi yang terbaik semampu dirinya.

b. Teori ERG Alderfer

Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan akan eksistensi (E), keterkaitan-*relatedness* (R), dan pertumbuhan-*Growth* (G). Teori Alderfer berbeda dari teori Maslow dalam tiga bagian utama.

- 1) Pertama, satu set kebutuhan inti digunakan untuk menjelaskan perilaku sehingga diberi label teori ERG. Dari yang paling rendah ke yang paling tinggi terdiri atas kebutuhan eksistensi-*existence needs* (E)-hasrat pemenuhan fisiologis dan materialistis; kebutuhan hubungan-*relatedness needs* (R)-hasrat untuk memiliki hubungan bermakna dengan orang lain; dan kebutuhan pertumbuhan-*growth needs* (G)-hasrat untuk tumbuh sebagai manusia dan menggunakan seluruh kemampuan untuk mencapai potensi secara maksimal.
- 2) Kedua, teori ERG tidak berasumsi bahwa kebutuhan saling berkaitan satu sama lain dalam hierarki anak tangga, seperti teori Maslow. Alderfer berpendapat bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat diaktifkan dalam waktu yang bersamaan.
- 3) Terakhir, teori ERG mengandung komponen frustrasi-regresi, yaitu rasa frustrasi terhadap kebutuhan yang lebih tinggi bisa mempengaruhi hasrat terhadap kebutuhan yang lebih rendah.

c. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan (Gibson *et al.*, 1985:111).

- 1) Kebutuhan akan pencapaian. Orang-orang yang termotivasi akan pencapaian memiliki tiga karakteristik yang serupa: (1) mereka memilih mengerjakan tugas yang tingkat kesulitan rata-rata; (2) mereka memilih situasi yang menilai kinerja berdasarkan kerja keras mereka daripada faktor lain, seperti keberuntungan; dan (3) mereka menginginkan lebih banyak umpan balik terhadap kesuksesan dan kegagalan mereka daripada orang yang kurang memiliki keinginan berprestasi.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi. Orang yang memiliki kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) yang lebih tinggi memilih untuk menghabiskan waktu untuk menjaga hubungan sosial, bergabung dengan kelompok, dan ingin dicintai.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) merefleksikan keinginan seseorang untuk mempengaruhi, melatih, mengajar atau menyemangati orang lain agar berprestasi. Orang-orang dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi senang bekerja dan memikirkan masalah disiplin serta hormat terhadap diri sendiri.

d. Teori Motivator-*Hygiene* Herzberg

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan (Bangun, 2012:319). Kepuasan kerja lebih sering diasosiasikan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor-faktor ini semuanya berkaitan dengan hasil, yang berkaitan dengan isi dari tugas yang sedang dilaksanakan. Herzberg memberi label pada faktor-faktor tersebut dengan



nama motivator (*motivators*) karena masing-masing faktor diasosiasikan dengan kerja keras dan kinerja yang baik.

Herzberg menemukan ketidakpuasan bekerja diasosiasikan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan pekerjaan. Secara spesifik kebijakan perusahaan dan administrasi, pembinaan teknis, gaji, hubungan antarpribadi dengan masing-masing supervisor, dan kondisi pekerjaan sering kali disebutkan oleh para pegawai yang memperlihatkan ketidakpuasan bekerja. Herzberg memberi label pada kelompok faktor kedua ini dengan nama faktor *hygiene* (*hygiene factors*).

Faktor motivator (*motivators*) dan faktor *hygiene* (*hygiene factors*) yang dikemukakan oleh Herzberg dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Motivator (*motivators*), terdiri dari:
  - a) Prestasi
  - b) Pengakuan
  - c) Karakteristik pekerjaan
  - d) Tanggung jawab
  - e) Kemajuan
- 2) Faktor *Hygiene* (*hygiene factors*), terdiri dari:
  - a) Kebijakan perusahaan dan administrasi
  - b) Pembinaan teknis
  - c) Gaji
  - d) Hubungan antarpribadi dengan masing-masing supervisor
  - e) Kondisi pekerjaan

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2014:169). Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Wexley dan Yulk (dalam Bangun, 2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan seseorang secara umum terhadap pekerjaannya apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja, seseorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:247), dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

Abdurahmat (dalam Nilasari, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinan
- 7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak

Sedangkan George dan Jones (2008:84-88) menyatakan bahwa empat faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang yaitu kepribadian, nilai-nilai, situasi pekerjaan, dan pengaruh sosial.

- a. Kepribadian. Kepribadian merupakan cara yang dimiliki seseorang untuk merasakan, berpikir, dan berperilaku yang merupakan faktor pertama yang berkaitan dengan apa yang ia pikirkan dan rasakan terhadap pekerjaan atau kepuasan kerja mereka. Kepribadian seseorang secara luas mempengaruhi pemikiran dan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaannya.
- b. Nilai-nilai. Nilai memiliki dampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan karena mencerminkan keyakinan tentang hasil pekerjaan yang harus

dikerjakan dan bagaimana seseorang harus berperilaku di tempat kerja. Contohnya, seseorang dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (yang berhubungan dengan sifat dasar pekerjaan itu sendiri) kemungkinan besar akan lebih puas terhadap pekerjaan yang menarik dan sangat berarti baginya secara pribadi (seperti pekerjaan sosial) daripada seseorang yang memiliki nilai intrinsik yang lemah. Seseorang dengan nilai ekstrinsik kerja yang kuat (yang berkaitan dengan konsekuensi terhadap pekerjaan) akan merasa lebih puas dengan pekerjaan daripada seseorang dengan nilai ekstrinsik yang lemah.

- c. Situasi pekerjaan. Mungkin hal yang paling penting sebagai sumber kepuasan kerja seseorang adalah situasi pekerjaan itu sendiri, tugas-tugas yang dilakukan oleh seseorang (contohnya, apakah menarik atau membosankannya tugas-tugas mereka), seorang pekerja berinteraksi dengan (pelanggan, bawahan, dan pengawas) lingkungan di mana ia bekerja (tingkat kebisingan, kesesakan, dan temperatur), dan bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya (seperti keamanan kerja yang ditawarkan kepada mereka dan gaji dan jaminan yang adil).
- d. Pengaruh sosial. Faktor terakhir yang menentukan kepuasan kerja seseorang adalah pengaruh sosial, atau pengaruh individu atau kelompok pada sikap dan perilaku seseorang. Pengaruh sosial dari rekan kerja dapat menjadi determinan yang penting bagi kepuasan kerja karyawan karena rekan kerja selalu berada di sekitarnya, sering memiliki jenis pekerjaan yang sama, dan sering memiliki hal-hal umum tertentu yang sama dengan karyawan lain (seperti latar belakang pendidikan).

Rivai dan Mulyadi (2012:246-247) mengatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah “*security feeling*” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:

- 1) Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
- 2) Segi sosial psikologi:
  - a) Kesempatan untuk maju
  - b) Kesempatan mendapatkan penghargaan
  - c) Berhubungan dengan masalah pengawasan

- d) Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

Sementara itu, faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah:

- 1) Kedudukan
- 2) Pangkat dan jabatan
- 3) Masalah umur
- 4) Jaminan finansial dan jaminan sosial
- 5) Mutu pengawasan

#### 2.1.4 Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja sendiri sebenarnya tidak mempunyai definisi umum, namun hal ini menjadi suatu ungkapan umum yang mencakup setiap perbaikan dan iklim umum organisasi yang telah diamati (Titisari: 2001-2002). Kossen (1993:11) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi kebutuhan dan nilai para karyawan. Sedangkan Walton (1975:11-12) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam penyusunan kelompok kerja ataupun pemecahan masalah yang menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan, yang memberikan keuntungan bagi karyawan maupun bagi perusahaan serta mampu memenuhi kebutuhan dan nilai para karyawan.

Cascio (dalam Samtica, 2011) menyatakan bahwa peranan organisasi untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan karyawan baik fisik maupun psikologis yang terdiri dari beberapa komponen diantaranya:

- 1) Keterlibatan Karyawan (*employee participation*). Keterlibatan karyawan terdiri dari berbagai metode sistematis yang memberdayakan karyawan

untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaannya dan hubungan dengan pekerjaannya dan organisasi.

- 2) Kompensasi yang Seimbang (*Equitable Compensation*). Tujuan adanya sistem kompensasi adalah menarik, menahan, dan memotivasi karyawan demi mencapai keadilan antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian kompensasi merupakan salah satu motivator bagi karyawan untuk merasa puas terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaannya.
- 3) Rasa Aman terhadap Pekerjaan (*Job Security*). Rasa aman karyawan terhadap pekerjaan bisa diwujudkan oleh organisasi dalam bentuk pensiun dan status karyawan. Dengan adanya kepastian status kepegawaian diharapkan karyawan tersebut akan bekerja secara sungguh-sungguh.
- 4) Keselamatan Lingkungan Kerja (*Safe Environment*). Tiap organisasi/perusahaan wajib menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman dan sehat serta memenuhi syarat dan standar kerja supaya tidak terjadi kecelakaan pada saat bekerja.
- 5) Rasa Bangga terhadap Institusi (*Pride*). Rasa bangga terhadap institusi dapat diimplementasikan dengan cara memperkuat identitas dan citra organisasi, meningkatkan partisipasi masyarakat serta meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan hidup. Penghargaan dan pencitraan yang positif dari masyarakat (*corporate image*) terhadap suatu institusi dapat meningkatkan rasa bangga bagi para karyawan yang bekerja di institusi tersebut.
- 6) Pengembangan Karir (*Career Development*). Pengembangan karir dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, dan promosi jabatan. Dengan demikian jenjang karir di suatu organisasi membuat karyawan lebih meningkatkan kualitas pekerjaannya.
- 7) Fasilitas yang Tersedia (*Wellness*). Fasilitas yang biasanya disediakan oleh institusi terdiri dari sarana dan prasarana yang mendukung baik fisik atau nonfisik, contohnya tempat pelayanan kesehatan yang memadai, aman, nyaman, dan memenuhi standar pelayanan minimal, program rekreasi

karyawan, jaminan kesehatan, alat transportasi, dan komunikasi. Dengan demikian, karyawan akan lebih maksimal jika fasilitas yang disediakan organisasi bersifat aman dan sesuai dengan standar.

- 8) Penyelesaian Masalah (*Conflict Resolution*). Umumnya masyarakat memandang konflik sebagai keadaan yang buruk dan harus dihindari. Akan tetapi, konflik dapat dikelola secara konstruktif, sehingga dapat memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun hubungan dengan orang lain.
- 9) Komunikasi (*Communication*). Komunikasi dikatakan efektif jika penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim. Selain itu, komunikasi dua arah yang terbuka akan memudahkan untuk saling memahami dan sangat menolong mengembangkan relasi yang memuaskan bagi kedua belah pihak demi terciptanya kerjasama yang baik (Notoatmodjo dalam Samtica, 2011).

Sedangkan Walton (dalam Zin, 2004) menyatakan bahwa ada tujuh faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Pertumbuhan dan pengembangan (*growth and development*). Kesempatan untuk menggunakan berbagai macam keterampilan dan melakukan pekerjaan yang menantang.
- 2) Partisipasi (*participation*). Kesempatan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Lingkungan fisik (*physical environment*). Keadaan lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penjadwalan kerja.
- 4) Pengawasan (*supervision*). Berkaitan dengan penyelia dan sikap saling pengertian. Penyelia memiliki kepercayaan terhadap bawahan dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan kerja tim.
- 5) Gaji dan jaminan (*pay and benefits*). Manfaat dalam hal keuangan yang adil dan layak.
- 6) Hubungan sosial (*social relevance*). Hubungan antara pekerjaan dengan aspek-aspek kehidupan lainnya.

- 7) Integrasi tempat kerja (*workplace integration*). Merupakan hubungan dan kepaduan diantara rekan-rekan kerja, seperti bekerja secara bersama-sama sebagai sebuah tim dan saling memberikan dukungan satu sama lain.

## **2.2 Pengaruh Antar Variabel Penelitian**

### **2.2.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sifat dasar dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional akan menjadi halangan bagi kesulitan dan ketidakpuasan kerja karyawan dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk bekerjasama dan mencapai hasil yang baik hanya jika mereka menerapkan ide-ide dan bekerja secara bersama-sama (Bass dalam Long *et al.*: 2014). Sedangkan kepuasan kerja yang termasuk di dalamnya seperti gaji dan promosi akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (Chaturvedi dan Yadav:2011). Kedua hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya, dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

### **2.2.2 Pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja**

Tatkala karyawan dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha-usaha mereka, peningkatan dalam imbalan yang mereka peroleh, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Peningkatan motivasi ini akan menaikkan produktivitas. Apabila kerja tersebut memiliki nilai insentif yang tinggi bagi karyawan, kualitas kehidupan kerja mereka, jelas makin baik (Wayne dalam Titisari: 2001-2002). Motivasi yang di dalamnya terdapat aspek tentang gaji menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Noermijati: 2008). Hal ini berarti bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

### 2.2.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja

Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja seseorang memiliki korelasi terhadap kualitas kehidupan kerja. Hal ini dikarenakan semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupannya (Pratiwi dan Himan:2014).

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan penting dalam sebuah penelitian, hal ini dikarenakan bahwa penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai bahan acuan ataupun sebagai perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Kaihatu dan Rini (2007) dengan penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya” dengan jumlah sampel sebanyak 211 orang guru. Hipotesis dari penelitian adalah H2: kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja.

Mariam (2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening” dengan objek penelitian pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dengan jumlah sampel sebanyak 115 karyawan. Hipotesis dari penelitian ini adalah H5: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang



menggunakan alat analisis SEM menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Long *et al.* (2014) dengan judul “*The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction*” dengan objek penelitian pada Government Link Company (GLC) Malaysia, dengan sampel sebanyak 378 staf dari departemen yang berbeda. Hipotesis dari penelitian ini adalah (H1) *idealized influence* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (H2) *inspirational motivation* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (H3) *intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (H4) *individual consideration* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda memperoleh hasil bahwa, lebih banyak karakteristik kepemimpinan yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi hanya *individual consideration* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara pasti *Individual consideration* memotivasi masing-masing individu dan terjadi ketika pemimpin memberikan perhatian yang berbeda kepada bawahannya.

Benjamin (2015) dengan judul “*Work-Family Conflict and Job Satisfaction on Quality of Work Life*” sampel dalam penelitian ini sebanyak sebanyak 189 orang pekerja pada sektor publik dan sektor privat. Hipotesis dalam penelitian ini adalah H2: ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil analisis yang menggunakan regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Chaturvedi dan Yadav (2011) dengan judul “*A Study on Impact of Job Satisfaction on Quality of Work Life Among Employees in Hotel Industry (with reference to categorized hotels in Faridabad Region)*”. Objek penelitian pada hotel bintang 3 atau 4 dengan sampel sebanyak 250 orang. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: Null hypothesis-2, tidak ada hubungan antara karakteristik pekerjaan/faktor kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian yang menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan

bahwa dimensi kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Nazem dan Entezari (2014) dengan judul “*Prediction of Employee Quality of Work Life Based on The Leadership Styles (Transformational and Transactional) at the Ministry Of Education*”. Sampel pada penelitian ini sebanyak 188 orang yang bekerja pada Kementrian Pendidikan. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2015) dengan judul “*An Empirical Research on the Relationship Between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs*”. Sampel pada penelitian ini sebanyak 1147 karyawan yang berasal dari 248 SMEs (*small and medium enterprises*). Hipotesis dalam penelitian ini adalah ( $H_{01}$ ) tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan, menunjukkan hasil bahwa hipotesis tersebut ditolak, artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan.

Noermijati (2008) dengan judul “Kajian terhadap Teori Dua-Faktor Herzberg, Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional pada Perusahaan Kecil Rokok SKT di Kota dan Kabupaten Malang” dengan sampel sebanyak 47 perusahaan dengan 165 responden individu/manajer operasional. Hipotesis dari penelitian ini adalah H2a: variabel motivator berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional, H2b: variabel *hygiene* berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM menunjukkan bahwa variabel motivator tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional sedangkan variabel *hygiene* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manajer operasional. Hal ini merupakan kebalikan dari teori dua-faktor Herzberg.

Titisari (2001-2002) dengan judul "Analisis Faktor-Faktor Motivasional dalam Penciptaan Kualitas Kehidupan Kerja" dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa faktor restrukturisasi kerja dengan imbalan memiliki perbedaan yang paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan manfaat restrukturisasi kerja yang diadakan dan imbalan yang sesuai dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja.

Ramadhan (2011) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Kualitas Hidup Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta". Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta sebanyak 115 karyawan. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas hidup karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu terletak pada variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Penelitian terdahulu meneliti tentang pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja, motivasi terhadap kualitas hidup, analisis faktor-faktor motivasional dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja, serta kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja. Akan tetapi, dalam penelitian ini meneliti tentang pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui variabel intervening, yaitu kepuasan kerja.

Ringkasan penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan Judul penelitian	Hipotesis	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
1.	Kaihatu dan Rini (2007) Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya	H2. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja	211	Analisi Jalur	Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja
2.	Mariam (2009) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	H5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	115	SEM	Ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

Dilanjutkan

Lanjutan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan Judul penelitian	Hipotesis	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
3.	Long <i>et al.</i> (2014) <i>The Impact of Transformasional Leadership Style on Job Satisfaction</i>	H1. <i>idealized influence</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, H2. <i>inspirational motivation</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, H3. <i>intellectual stimulation</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, H4. <i>individual consideration</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	378	Analisis Regresi Linear Berganda	Lebih banyak karakteristik kepemimpinan yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya <i>individual consideration</i> yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. <i>Individual consideration</i> memotivasi masing-masing individu dan terjadi ketika pemimpin memberikan perhatian yang berbeda kepada bawahannya.
4.	Benjamin (2015) <i>Work-Family Conflict And Job Satisfaction on Quality of Work Life</i>	H2. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja	189	Regresi Linear Berganda	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja

Dilanjutkan

Lanjutan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan Judul penelitian	Hipotesis	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
5.	Chaturvedi dan Yadav (2011) <i>A Study on Impact of Job Satisfaction on Quality of Work Life Among Employees in Hotel Industry (With Reference to Categorized Hotels in Faridabad Region)</i>	Null hypothesis-2, tidak ada hubungan antara karakteristik pekerjaan/faktor kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja	250	Analisis Regresi Linear Berganda	Dimensi kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.
6.	Nazem dan Entezari (2014) <i>Prediction of Employee Quality of Work Life Based on the Leadership Styles (Transformational and Transactional) at the Ministry Of Education</i>		188	Analisis Regresi linear berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.
7.	Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2015) <i>An Empirical Research on the Relationship Between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs</i>	H <sub>01</sub> . tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja karyawan	1147	Analisis Regresi Linear	Hipotesis tersebut ditolak, artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan.

Dilanjutkan

Lanjutan

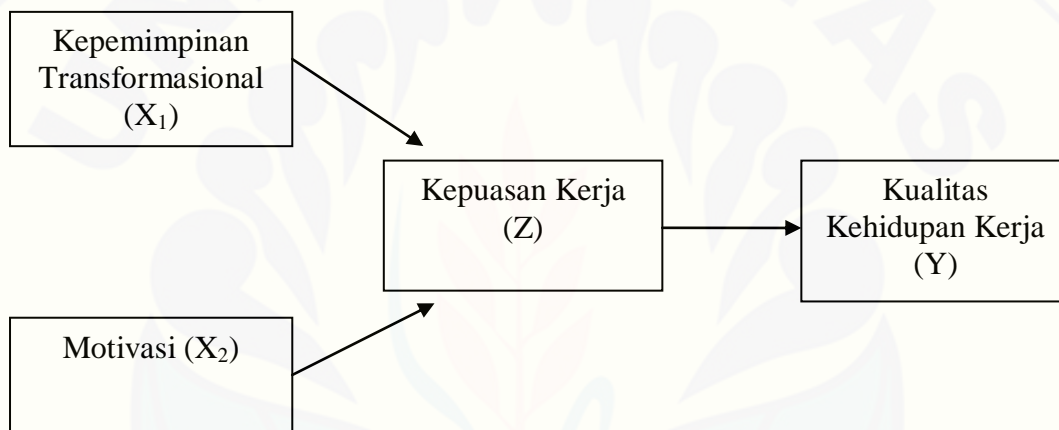
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan Judul penelitian	Hipotesis	Sampel	Teknik Analisis	Hasil
8.	Noermijati (2008) Kajian Terhadap Teori Dua-Faktor Herzberg, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional Pada Perusahaan Kecil Rokok SKT di Kota Dan Kabupaten Malang	H2a. variabel motivator berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional, H2b. variabel <i>hygiene</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional	165	SEM	Variabel motivator tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional sedangkan variabel <i>hygiene</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manajer operasional. Hal ini merupakan kebalikan dari teori dua-faktor Herzberg.
9.	Titisari (2001-2002) Analisis Faktor-Faktor Motivasi Dalam Penciptaan Kualitas Kehidupan Kerja		200	Analisis Statistik Deskriptif	Karyawan belum merasakan manfaat restrukturisasi kerja yang diadakan dan imbalan yang sesuai dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja
10.	Ramadhan (2011) Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Kualitas Hidup Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta		115	SEM	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas hidup karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta

Sumber: Jurnal

## 2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis setiap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening. Penelitian ini menjadikan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas karena kedua variabel tersebut diasumsikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening dan kualitas kehidupan kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.
- H2: Diduga motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.
- H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang ada, penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh (Sumarni dan Wahyuni, 2006:52).

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi, kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu (Sanusi, 2014:87). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember sebanyak 58 orang, yang terdiri dari 50 orang karyawan tetap dan 8 orang karyawan tidak tetap.

#### 3.2.2 Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu dimana pengambilan elemen-elemen yang dimasukkan didalam sampel dilakukan dengan sengaja, dengan catatan bahwa sampel tersebut representatif atau mewakili populasi (Sanusi, 2014:87).

Kriteria dalam penggunaan *purposive sampling*:

- a. Karyawan Staf yang bertugas di Kantor PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember;
- b. Karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

Berdasarkan metode *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian, maka jumlah responden dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 40 orang responden.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 3.3.1 Jenis Data

Berdasarkan kenyataan di lapangan, ketika kuesioner diberikan kepada responden (subjek), kita memperoleh informasi sesuai dengan tuntunan kuesioner itu. Informasi yang kita peroleh itu adalah data yang menurut jenisnya berupa data subjek dan wujudnya biasanya tertulis (Sanusi, 2014:103). Berdasarkan hal tersebut, maka jenis data dalam penelitian ini adalah termasuk data subjek, karena informasi yang diperoleh berdasarkan tuntunan kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

#### 3.3.2 Sumber data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

##### a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Pada penelitian ini data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

##### b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang bukan berasal dari usaha peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan penelitian dan juga jurnal-jurnal yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian daftar pernyataan disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden dan setelah diisi kemudian dikirim atau dikembalikan lagi kepada peneliti. Hal ini supaya peneliti mendapat informasi dari responden (Bungin, 2006:122).

b. Studi pustaka

Pengumpulan data yang didapat dari berbagai sumber, yaitu buku, jurnal-jurnal, dan internet yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan diteliti dan dianalisis dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu:

a. Variabel bebas atau *independent variable*

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain (Sanusi, 2011:50). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ).

b. Variabel antara atau *intervening variable*

Variabel antara adalah variabel yang bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sanusi, 2011:51). Variabel antara dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja ( $Z$ ).

c. Variabel terikat atau *dependent variable*

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (Sanusi, 2011:50). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas kehidupan kerja ( $Y$ ).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Sanusi (2011:68) menyatakan bahwa kegiatan mengolaborasi teori, konstruk, atau variabel sampai pada indikator-indikatornya disebut definisi operasional variabel. Adapaun definisi operasional yang ditetapkan peneliti dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas atau *independent variable* (X)

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan pemimpin untuk bekerjasama dengan bawahan dan mampu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam bekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan untuk penelitian pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember sebagai berikut.

- a) Pemimpin memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya dalam melakukan pekerjaan.
- b) Pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta tekad untuk mencapai tujuan.
- c) Pemimpin bertindak dengan cara memberikan inspirasi kepada bawahan.
- d) Pemimpin mendorong bawahan untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e) Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

2) Motivasi

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang timbul dari diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Indikator motivasi yang digunakan untuk penelitian pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah sebagai berikut.

- a) Gaji

- b) Prestasi
  - c) Hubungan antarpribadi dengan masing-masing supervisor
  - d) Kondisi pekerjaan
  - e) Tanggung jawab
- b. Variabel antara atau *intervening variable* (Z) yaitu kepuasan kerja.
- Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang individu tentang pekerjaannya, apakah pekerjaan yang dilakukannya menyenangkan atau tidak. Indikator kepuasan kerja yang digunakan untuk penelitian pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yaitu:
- a) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
  - b) Berat ringannya pekerjaan
  - c) Suasana dan lingkungan pekerjaan
  - d) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
  - e) Kemampuan pemimpin
- c. Variabel terikat atau *dependent variable* (Y) yaitu kualitas kehidupan kerja.
- Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu proses yang dilakukan semua individu dalam organisasi untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang memberikan keuntungan bagi karyawan maupun perusahaan serta mampu memenuhi kebutuhan dan nilai para karyawan. Indikator kualitas kehidupan kerja yang digunakan untuk penelitian pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yaitu:
- a) Kesempatan untuk menggunakan berbagai macam keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.
  - b) Kesempatan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.
  - c) Penyelia memiliki kepercayaan terhadap bawahan dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan kerja tim.
  - d) Bekerja secara bersama-sama sebagai sebuah tim dan saling menunjukkan kekompakan dalam bekerja.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Sanusi (2011:59) menyatakan bahwa skala likert merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Dalam hal ini, responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju, baik atau tidak baik, dan puas atau tidak puas terhadap setiap pernyataan. Variabel kepemimpinan transformasional, untuk setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Setuju (SS) : diberi skor 4
- b) Setuju (S) : diberi skor 3
- c) Tidak setuju (TS) : diberi skor 2
- d) Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor 1

Variabel motivasi, untuk setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : diberi skor 4
- b) Baik (B) : diberi skor 3
- c) Tidak Baik (TB) : diberi skor 2
- d) Sangat Tidak Baik (STB) : diberi skor 1

Variabel kepuasan kerja, untuk setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Puas (SP) : diberi skor 4
- b) Puas (P) : diberi skor 3
- c) Tidak Puas (TP) : diberi skor 2
- d) Sangat Tidak Puas (STP) : diberi skor 1

Sedangkan untuk variabel kualitas kehidupan kerja, setiap item pernyataan menggunakan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : diberi skor 4
- b) Baik (B) : diberi skor 3
- c) Tidak Baik (TB) : diberi skor 2
- d) Sangat Tidak Baik (STB) : diberi skor 1

Penelitian ini menggunakan modifikasi skala likert dari 5 (lima) kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban. Hadi (2001:20) memodifikasi skala likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori dengan meniadakan kategori jawaban tengah didasarkan pada alasan:

1. Kategori *undecided* (kategori jawaban yang di tengah) mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya). Bisa juga diartikan netral, jarang, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tidak diharapkan dalam instrumen.
2. Tersedianya jawaban di tengah menimbulkan kecenderungan untuk menjawab ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya.
3. Maksud kategori jawaban menjadi 4 adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan 5 (lima) jawaban, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

### 3.8 Uji Instumen

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70).

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi  $< 5\%$ .

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya, dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah metode *Cronbach* (Prayitno, 2010:75). Adapun rumus untuk uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antarvariabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .



### 3.8.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah:

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

### 3.9 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

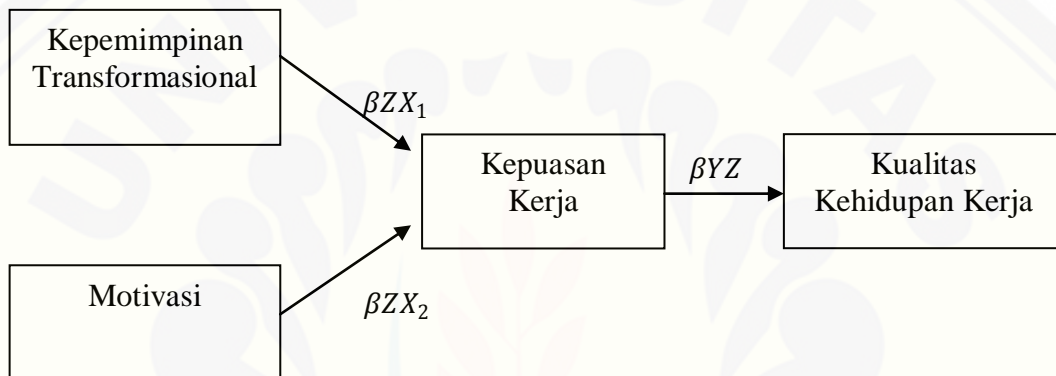
Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi linier sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150) analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Semua variabel berskala interval
- 2) Pola hubungan antarvariabel bersifat linier
- 3) Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya
- 4) Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang

digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antarvariabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Untuk menyelesaikan analisis jalur, maka perlu mengetahui diagram jalur dan koefisien jalur. Model analisis jalur dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Dimana:

$\beta YZX_1$  : koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja

$\beta YZX_2$  : koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja

$\beta YZ$  : koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YZ + \varepsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

$X_1$  = kepemimpinan transformasional

$X_2$  = motivasi

$Z$  = kepuasan kerja

$Y$  = kualitas kehidupan kerja

$\varepsilon_{1,2}$  = variabel pengganggu

$\beta$  = koefisien variabel bebas

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: data berdistribusi normal, tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.10.1 Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42).

Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmenuhi asumsi normalitas;

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

#### 3.10.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

#### 3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot model* tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu. Seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.11 Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Rumusnya adalah:

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = tes signifikan dengan angka korelasi

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

Se (b<sub>i</sub>) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1) H<sub>0</sub> : b<sub>i</sub> = 0, i = 1, 2

H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) H<sub>a</sub> : b<sub>i</sub> ≠ 0, i = 1, 2

H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5% (uji 2 sisi, 0,05 : 2 = 0,025)

### 3.12 *Trimming Theory*

Menurut Sarwono (2006:149) *trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah di hipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Sarwono, 2006:147).

- a. Merumuskan persamaan struktural;
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:
  - 1) Membuat gambar diagram jalur lengkap;

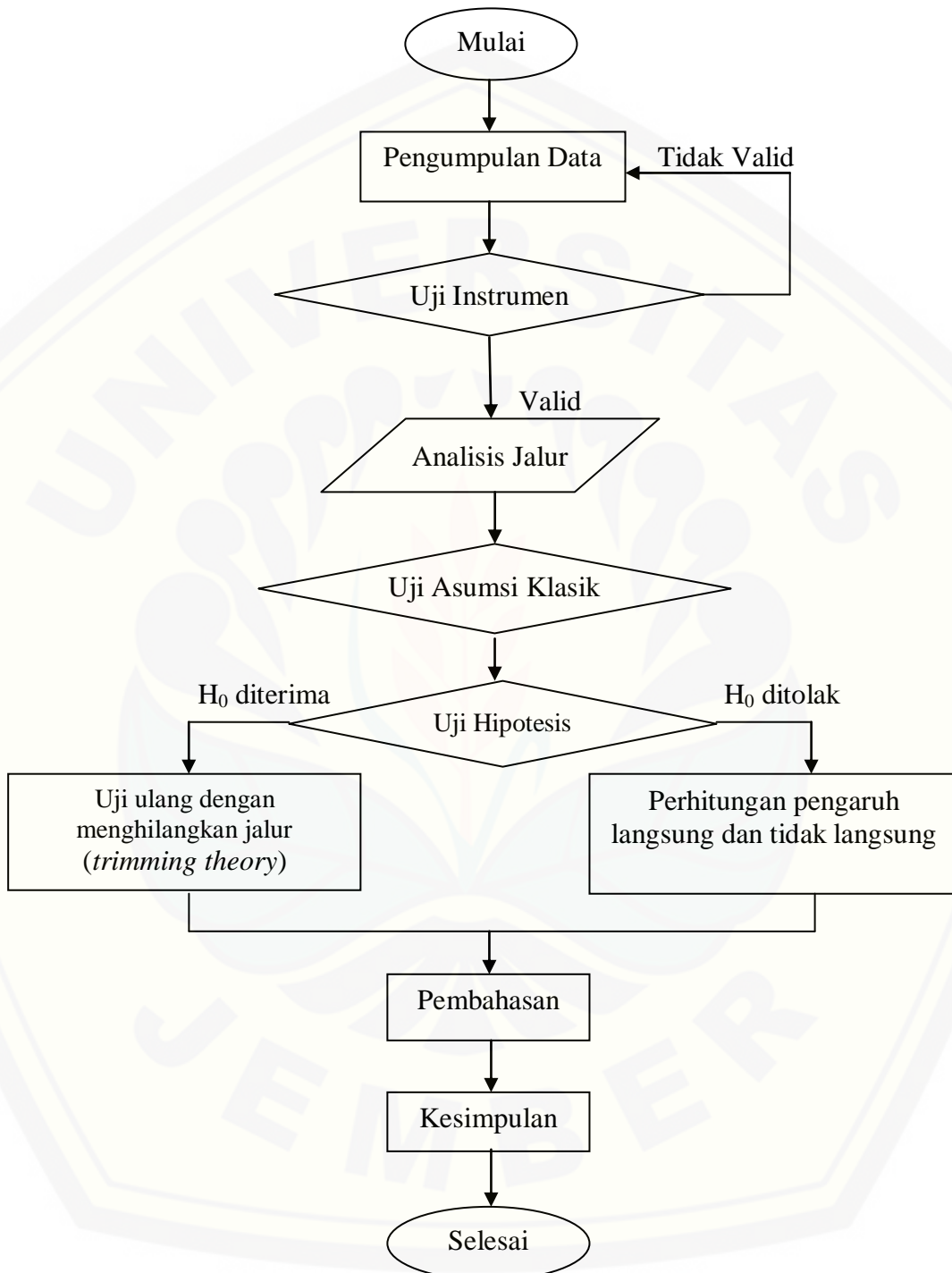
- 2) Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan);
- d. Menghitung secara individual;
- e. Menghitung kesesuaian antarmodel analisis jalur;
- f. Merangkum ke dalam tabel;
- g. Memaknai dan menyimpulkan

### 3.13 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
  - 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Z)
 
$$DE_{ZX1i} = X_1 \rightarrow Z$$
  - 2) Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z)
 
$$DE_{ZX2i} = X_2 \rightarrow Z$$
  - 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y)
 
$$DE_{YiX1i} = X_1 \rightarrow Y$$
  - 4) Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y)
 
$$DE_{YiX2i} = X_2 \rightarrow Y$$
  - 5) Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y)
 
$$DE_{YiZi} = Z \rightarrow Y$$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):
  - 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
 
$$IE_{YiZiX1i} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$
  - 2) Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kualitas kehidupan kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
 
$$IE_{YiZiX2i} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

### 3.14 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

## Keterangan:

1. Mulai, yaitu tahap awal atau persiapan penelitian terhadap masalah yang akan diteliti.
2. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang dibutuhkan dengan melakukan penyebaran kuesioner dan studi pustaka.
3. Melakukan uji instrumen terhadap data yang sudah dikumpulkan untuk mengetahui valid, reabel, dan normal tidaknya instrumen penelitian.
  - a. Jika hasil uji instrumen tidak valid, tidak reabel, dan tidak berdistribusi normal maka perlu melakukan pengumpulan data ulang menggunakan alat pengukur baru.
  - b. Jika hasil uji instrumen valid, reabel, dan berdistribusi normal pada tingkat alfa tertentu, maka proses olah data dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.
4. Melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari beberapa variabel yang diteliti.
5. Melakukan uji asumsi klasik untuk memenuhi kriteria model berdistribusi normal, tidak ada multikolinearitas, dan tidak ada heteroskedastisitas.
6. Melakukan uji hipotesis, yaitu uji-t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
  - a. Jika dalam uji-t terdapat jalur yang tidak signifikan, maka perlu melakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*
  - b. Jika uji-t signifikan pada tingkat alfa tertentu, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
7. Pembahasan, interpretasi output SPSS.
8. Menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan analisis yang dilakukan.
9. Selesai, yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan.



## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas. Didirikan berdasarkan PP No.17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kail, SH No.45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK No.C.2-8340 HT.01.01 Tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar Perusahaan No.62 Tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan oleh Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No.C.22950 HT.01.04 Tahun 2000.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) bergerak dibidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan, baik berupa komoditi ekspor maupun lokal. Komoditi utama yang dihasilkan adalah kopi arabika, kopi robusta, kakao edel, kakao bulk, karet, dan teh hitam orthodox/CTC serta mengusahakan dan memasarkan tanaman hortikultura, aneka kayu, dan industri hilir yang tidak kalah peluangnya sebagai komoditas komparatif, diantaranya adalah sayuran paprika, pisang heliconia, bunga lely, gula kelapa, kopi bubuk, dan teh kemasan dengan merek Rolas Coffee dan Rolas Tea serta ragam lainnya. Dari sektor industri pariwisata telah dikembangkan agrowisata perkebunan di Kebun Wonosari, Kebun Kalisat Jampit, dan Kebun Blawan.

PT Perkebunan XII (Persero) Wilayah II membawahi 13 kebun dengan 4 komoditi utama, antara lain sebagai berikut.

1. Karet dikelola oleh Kebun Glantangan, Kalisanen, Sumber Tengah, Kota Blater, Mumbul, Renteng, Banjarsari, dan Kebun Zeelandia.
2. Kopi Arabika dikelola oleh Kebun Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek, dan kebun Kayumas.
3. Kopi Robusta dikelola oleh Kebun Renteng dan Silosanen.

4. Kakao ada dua jenis, yaitu kakao Bulk dan Edel dikelola oleh Kebun Banjarsari dan Kebun Kota Blater.

Sebagai bentuk kepedulian terwujudnya masyarakat sehat, PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan melalui RSUD Kaliwates Jember dan RS Bhakti Husada Krikilan, Banyuwangi.

#### 4.1.2 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

Adapun visi, misi, dan budaya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, adalah sebagai berikut.

1. Visi Perusahaan

Visi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah “Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan.”

2. Misi Perusahaan

Misi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor wilayah II Jember adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- c. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *share holder* dan *stake holder* lainnya.
- d. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).
- e. Meningkatkan profit dengan membawa perusahaan tumbuh dan berkembang.

- f. Mengembangkan usaha agribisnis sesuai prinsip *good corporate governance* (GCG) dan peduli terhadap kelestarian lingkungan.
- g. Mengembangkan budaya perusahaan yang sesuai tata nilai spirit (sinergi, profesionalisme, integritas, responsibilitas, inovasi, dan transparansi).

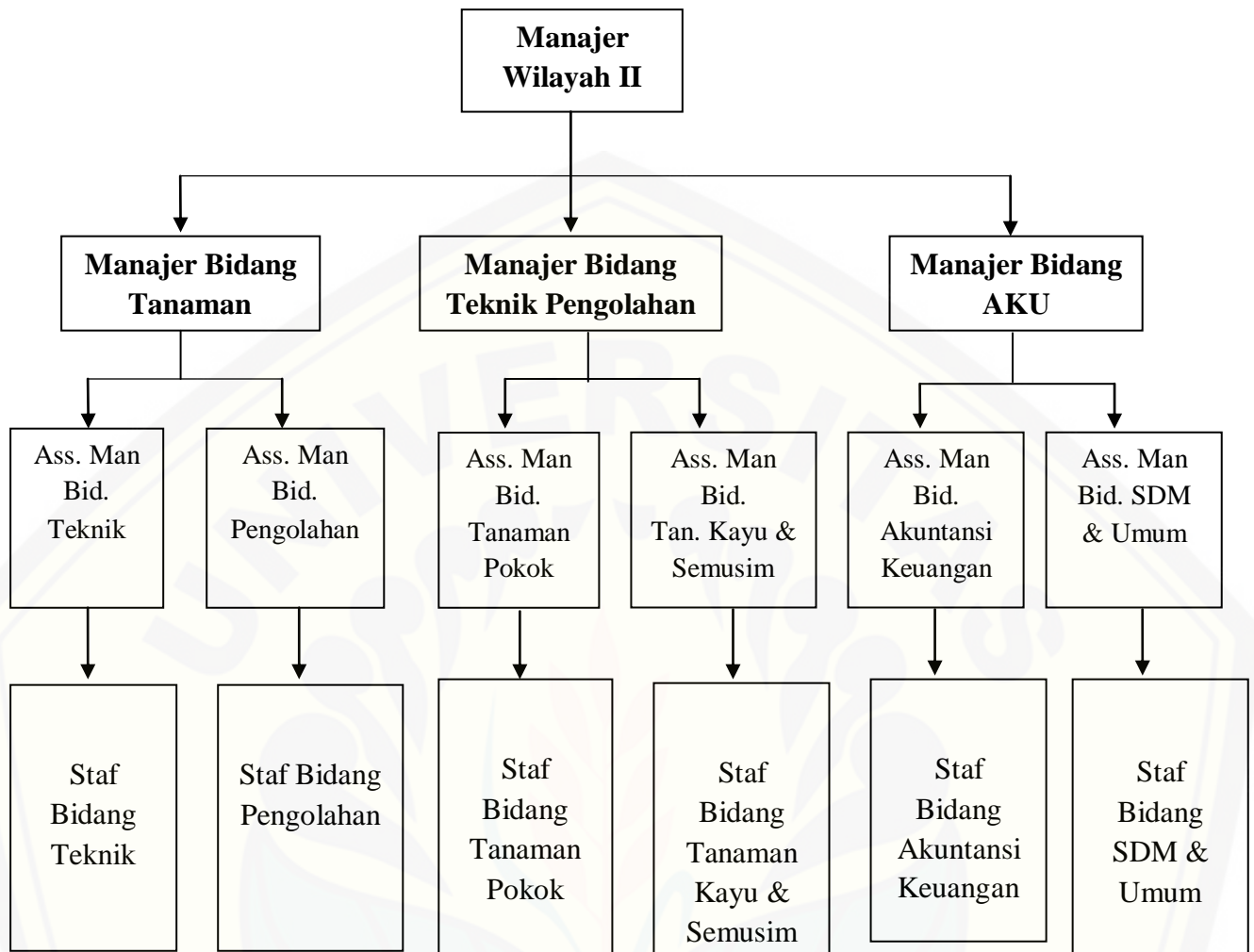
### 3. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember adalah sebagai berikut:

- a. Semua insan adalah pelaku bisnis yang profesional, berintegrasi tinggi, sekaligus setia dan memiliki *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) terhadap perusahaan.
- b. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah dan menunjang keunggulan dalam persaingan.
- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada karyawan secara adil.
- d. Penilaian berdasarkan atas kompetensi dan kinerja karyawan bukan lagi berdasarkan senioritas.
- e. Semua insan sadar bahwa masa depan perusahaan tergantung pada diri sendiri dan keputusan yang dibuat hari ini mempengaruhi nasib perusahaan dikemudian hari.
- f. Mendorong kreatifitas serta inovasi karyawan demi terjaminnya masa depan perusahaan.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan *Job Description*

Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka yang menunjukkan seluruh fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam mencapai tujuan organisasi. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember menerapkan struktur organisasi berbentuk garis yang merupakan bentuk organisasi paling sederhana. Garis wewenangnya langsung, sehingga semua karyawan menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan serta tanggung jawab penuh kepada atasan atau pimpinan. Struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Jember

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dijelaskan mengenai tugas (*Job Description*) pada masing-masing bagian di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

#### 1. Manajer Wilayah II Jember

Uraian tugas manajer wilayah II dibagi menjadi tugas rutin dan tugas insidental.

a. Tugas rutin manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RPJ (Rencana Jangka Panjang / *business plan*) wilayah.

- 2) Mengendalikan produktivitas lahan, tanaman dan sumber daya manusia tingkat wilayah.
  - 3) Memonitoring pencapaian target baik quantum maupun mutu produksi masing-masing unit skala.
  - 4) Mengelola dan mengendalikan kinerja Kantor Wilayah dan aspek reliabilitas.
  - 5) Monitoring kelancaran produksi dan distribusi.
  - 6) Mengevaluasi laporan manajemen unit usaha (Kebun).
  - 7) Menyusun PPAP (Pelaksanaan Permintaan Anggaran Perusahaan) tingkat wilayah.
  - 8) Menyusun laporan manajemen bulanan tingkat kantor wilayah.
  - 9) Membuat laporan keuangan di tingkat wilayah.
  - 10) Melakukan evaluasi kinerja wilayah.
- b. Tugas insidentil Manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:
- 1) Melakukan fungsi kehumasan
  - 2) Melakukan tugas khusus
2. Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum).
- Tugas Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum) meliputi tugas rutin dan tugas insidentil.
- a. Tugas rutin manajer bidang AKU antara lain:
- 1) Menyusun RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) bidang keuangan dan SDM
  - 2) Mengelola administrasi keuangan, akuntansi dan administrasi personalia.
  - 3) Mengelola analisis keuangan.
  - 4) Mengendalikan biaya produksi dan harga pokok produksi.
  - 5) Mengendalikan kegiatan investasi
  - 6) Memonitor dan mengevaluasi sistem pelaporan manajemen.
  - 7) Melakukan pengkajian dan evaluasi sistem pengendalian biaya manajemen.
  - 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.

- 9) Melaksanakan hubungan industrial.
  - 10) Mengevaluasi dan memonitor permasalahan hukum dan keagrariaan.
  - 11) Melakukan koordinasi dengan semua manajer bidang dan manajer unit usaha (kebun).
  - 12) Mengendalikan persediaan bahan.
  - 13) Mengevaluasi pelaksanaan anggaran unit usaha (kebun).
  - 14) Mengendalikan penggunaan bahan dari alat (pestisida, investasi tanaman, dan non tanaman).
  - 15) Mengevaluasi laporan manajemen unit usaha kecil (kebun).
  - 16) Menyusun laporan manajemen wilayah.
  - 17) Menyusun laporan keuangan wilayah.
- b. Tugas insidental Manajer Bidang AKU antara lain sebagai berikut:
- 1) Merencanakan dan mengevaluasi sistem pengamatan wilayah.
  - 2) Melaksanakan tugas khusus atasan.
  - 3) Menjalin hubungan baik dengan instansi terkait.

## 4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang berjumlah 40 orang karyawan. Responden dalam penelitian dibagi ke dalam empat karakteristik, yaitu karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan.

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia responden dalam penelitian ini dibagi kedalam 3 kelompok, yaitu responden yang berusia 26 – 35 tahun, 36 – 45 tahun, dan diatas 45 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berikut data responden berdasarkan usia.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
26 – 35 tahun	5	12,5%
36 – 45 tahun	24	60%
Diatas 45 tahun	11	27,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berusia antara 36 – 45 tahun. Artinya, mayoritas karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah karyawan produktif, sehingga karyawan akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi serta memiliki ide-ide baru yang dapat membantu PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berikut data responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	27	67,5%
Wanita	13	32,5%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berjenis kelamin pria. Hal ini karena pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja secara teknis, terutama karena

perusahaan ini bergerak dalam bidang agribisnis, sehingga membutuhkan karyawan yang dapat bekerja secara teknis.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden dibagi ke dalam 3 kelompok, yaitu 3–8 tahun, 9–13 tahun, dan lebih dari 13 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut data responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
3 – 8 tahun	4	10%
9 – 13 tahun	12	30%
Lebih dari 13 tahun	24	60%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang telah berkerja selama lebih dari 13 tahun. Hal ini berarti karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang baik, sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mencari solusi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan responden terbagi dalam 3 kelompok, yaitu SMA, Diploma, dan Strata 1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berikut data responden berdasarkan pendidikan.



Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA/Sederajat	16	40%
Diploma	10	25%
Strata 1	14	35%
Jumlah	40	100%

Sumber : Data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berpendidikan SMA/Sederajat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanggung jawab pekerjaan yang ada masih dapat dilakukan oleh karyawan yang berpendidikan SMA/Sederajat.

### 4.3 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk melihat frekuensi jawaban responden terhadap kriteria jawaban yang disediakan. Penelitian ini menggunakan 4 kriteria jawaban, dimana pada masing-masing variabel memiliki kriteria yang berbeda. Jawaban responden atas penilaian kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah sebagai berikut.

#### 4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 4 kriteria pengukuran, yaitu sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1. Adapun deskripsi variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator	Frekuensi							
		1	%	2	%	3	%	4	%
1.	X1.1	-	-	1	2,5	32	80	7	17,5
2.	X1.2	-	-	1	2,5	37	92,5	2	5
3.	X1.3	-	-	1	2,5	28	70	11	27,5
4.	X1.4	-	-	3	7,5	28	70	9	22,5
5.	X1.5	-	-	2	5	33	82,5	5	12,5

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 4 pilihan jawaban yang disediakan, mayoritas frekuensi jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yaitu 3 dengan kriteria “setuju”. Kriteria “setuju” tersebut mengindikasikan bahwa indikator kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember seperti: pimpinan memiliki visi kerja yang jelas, penekanan terhadap pentingnya komitmen dan pencapaian tujuan, pimpinan yang menginspirasi, dorongan untuk berkeaktifitas, serta rasa peduli yang dimiliki oleh pimpinan terhadap bawahan telah diterapkan dengan baik. Sehingga mayoritas responden memilih kriteria “setuju”.

#### 4.3.2 Deskripsi Variabel Motivasi

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan 4 kriteria pengukuran, yaitu sangat baik (SB) dengan nilai 4, baik (B) dengan nilai 3, tidak baik (TB) dengan nilai 2, dan sangat tidak baik (STB) dengan nilai 1. Adapun deskripsi variabel motivasi berdasarkan jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Motivasi

No.	Indikator	Frekuensi							
		1	%	2	%	3	%	4	%
1.	X2.1	-	-	1	2,5	29	72,5	10	25
2.	X2.2	-	-	4	10	26	65	10	25
3.	X2.3	-	-	3	7,5	33	82,5	4	10
4.	X2.4	-	-	2	5	29	72,5	9	22,5
5.	X2.5	-	-	3	7,5	31	77,5	6	15

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 4 pilihan jawaban yang disediakan, mayoritas frekuensi jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yaitu 3 dengan kriteria “baik”. Kriteria “baik” mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa gaji yang diterima, prestasi kerja yang diperoleh, hubungan kerja dengan supervisor, kondisi pekerjaan, serta tanggung jawab pekerjaan telah mampu memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih optimal.

#### 4.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 4 kriteria pengukuran, yaitu sangat puas (SP) dengan nilai 4, puas (P) dengan nilai 3, tidak puas (TP) dengan nilai 2, dan sangat tidak puas (STP) dengan nilai 1. Adapun deskripsi variabel kepuasan kerja berdasarkan jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Frekuensi							
		1	%	2	%	3	%	4	%
1.	Z.1	-	-	3	7,5	32	80	5	12,5
2.	Z.2	-	-	5	12,5	31	77,5	4	10
3.	Z.3	-	-	3	7,5	34	85	3	7,5
4.	Z.4	-	-	-	-	33	82,5	7	17,5
5.	Z.5	-	-	3	7,5	29	72,5	8	20

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 4 pilihan jawaban yang disediakan, mayoritas frekuensi jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah 3 dengan kriteria “puas”. Kriteria “puas” mengindikasikan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah merasa senang dan nyaman terhadap penempatan kerjanya, suasana dan lingkungan kerjanya, peralatan dan fasilitas yang menunjang pekerjaan, serta kemampuan pemimpin dalam memimpin bawahannya.

#### 4.3.4 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Variabel kualitas kehidupan kerja diukur dengan menggunakan 4 kriteria pengukuran, yaitu sangat baik (SB) dengan nilai 4, baik (B) dengan nilai 3, tidak baik (TB) dengan nilai 2, dan sangat tidak baik (STB) dengan nilai 1. Adapun deskripsi variabel kualitas kehidupan kerja berdasarkan jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

No.	Indikator	Frekuensi							
		1	%	2	%	3	%	4	%
1.	Y.1	-	-	1	2,5	29	72,5	10	25
2.	Y.2	-	-	5	12,5	32	80	3	7,5
3.	Y.3	-	-	1	2,5	33	82,5	6	15
4.	Y.4	-	-	1	2,5	27	67,5	12	30

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 4 pilihan jawaban yang disediakan, mayoritas frekuensi jawaban responden pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah 3 dengan kriteria “baik”. Kriteria “baik” mengindikasikan bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah merasa bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja, kesempatan untuk dapat terlibat dalam pengambilan keputusan, kepercayaan

pada karyawan, serta bekerjasama dalam sebuah tim telah berjalan dengan baik.

#### 4.4 Uji Instrument

##### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	A	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,585	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,620	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,627	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,507	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>1.5</sub>	0,646	0,000	< 0,05	Valid
X <sub>2.1</sub>	0,374	0,019	< 0,05	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,472	0,002	< 0,05	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,381	0,015	< 0,05	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,486	0,001	< 0,05	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,567	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>1</sub>	0,664	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>2</sub>	0,668	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>3</sub>	0,721	0,000	< 0,05	Valid
Z <sub>4</sub>	0,433	0,005	< 0,05	Valid
Z <sub>5</sub>	0,520	0,001	< 0,05	Valid
Y <sub>1</sub>	0,571	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>2</sub>	0,656	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>3</sub>	0,772	0,000	< 0,05	Valid
Y <sub>4</sub>	0,555	0,000	< 0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi  $0,000 - 0,019 < 0,05$ , sehingga indikator (item) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada Tabel 4.10 disajikan hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,681	> 0,6	5	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,639	> 0,6	5	Reliabel
Z	0,740	> 0,6	5	Reliabel
Y	0,697	> 0,6	4	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,681, 0,639, 0,740 dan 0,697 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### 4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			
	<i>Sig.</i>		<i>Cutt off</i>	<i>Keterangan</i>
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,163	>	0,05	Normal
Motivasi ( $X_2$ )	0,131	>	0,05	Normal
Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,129	>	0,05	Normal
Kualitas Kehidupan Kerja ( $Y$ )	0,148	>	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel yaitu 0,163, 0,131, 0,129, dan 0,148 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Setelah melalui tahap uji instrumen dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen atau intervening dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau intervening terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta variabel dependen yaitu kualitas kehidupan kerja. Berikut pada Tabel 4.12 disajikan hasil analisis jalur.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur

<i>Standardized</i>		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	$\alpha$	Keterangan
Jalur	Beta ( $\beta$ )					
$X_1 \rightarrow Z$	0,240	2,293	> 2,026	0,030	< 0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,431	2,862	> 2,026	0,007	< 0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,563	4,271	> 2,026	0,000	< 0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,335	2,778	> 2,026	0,009	< 0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,448	3,442	> 2,026	0,001	< 0,05	Signifikan
$\varepsilon_1$	0,645	-	-	-	-	-
$\varepsilon_2$	0,544	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 6 - 9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.12, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah:

$$Z = 0,116 + 0,240 X_1 + 0,431 X_2 + 0,645 \varepsilon_1$$

$$Y = 0,245 + 0,563 X_1 + 0,335 X_2 + 0,448 Z + 0,544 \varepsilon_2$$

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara signifikan. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\%$ , dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $40-2-1 = 37$ . Hasil analisis regresi berganda adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta variabel dependen yaitu kualitas kehidupan kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut.

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,293 > 2,026$ ) dan signifikansi  $0,030 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja;

b. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

Variabel motivasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,862 > 2,026$ ) dan signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$



diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja;

- c. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja  
Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,271 > 2,026$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja;

- d. Pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja  
Variabel motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,778 > 2,026$ ) dan signifikansi  $0,009 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja;

- e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja  
Variabel kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,442 > 2,026$ ) dan signifikansi  $0,001 > 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel kepuasan kerja akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja;

- f. Pengaruh  $e_1$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Z$

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,583} \\ &= \sqrt{0,417} \\ &= 0,645 \text{ atau } 64,5\% \end{aligned}$$

- g. Pengaruh  $e_2$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Y$

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,704} \\ &= \sqrt{0,296} \end{aligned}$$

= 0,544 atau 54,4%

#### 4.6 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Uji Asumsi BLUE yang harus dipenuhi adalah model berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas.

##### 4.6.1 Uji Normalitas Model

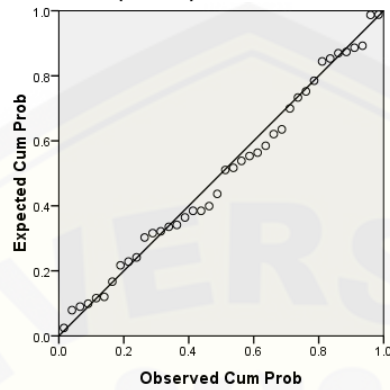
Uji normalitas model bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmemenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Adapun hasil pengujian atau persamaan disajikan pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3, sebagai berikut.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

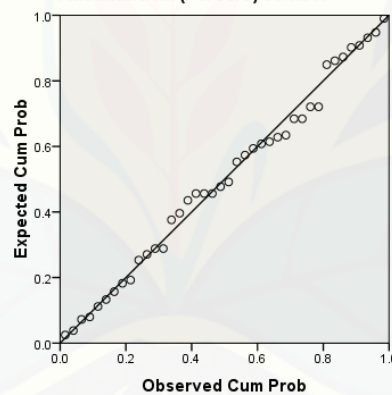
Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2

Gambar 4.2 dan Gambar 4.3, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.6.2 Uji Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antarvariabel independen dalam model. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear dalam variabel independen dalam model. Ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Latan (2013:61) menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya. Berikut ini disajikan hasil uji multikolinearitas.

Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	1,274	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi (X <sub>2</sub> )	1,274	< 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6

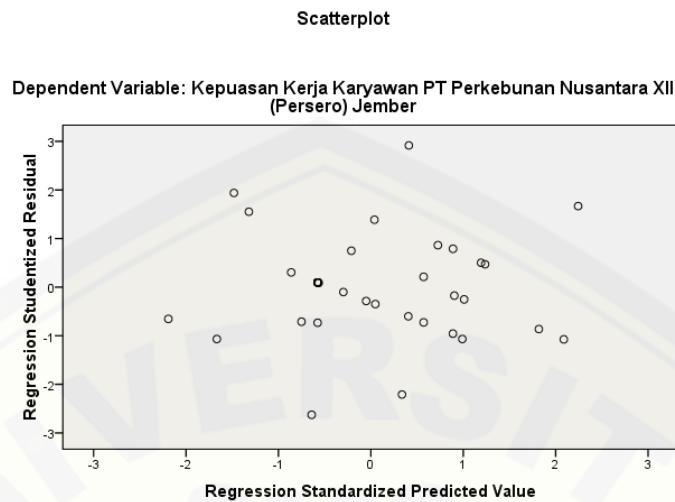
Tabel 4.13, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independen karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

#### 4.6.3 Uji Heteroskedastisitas

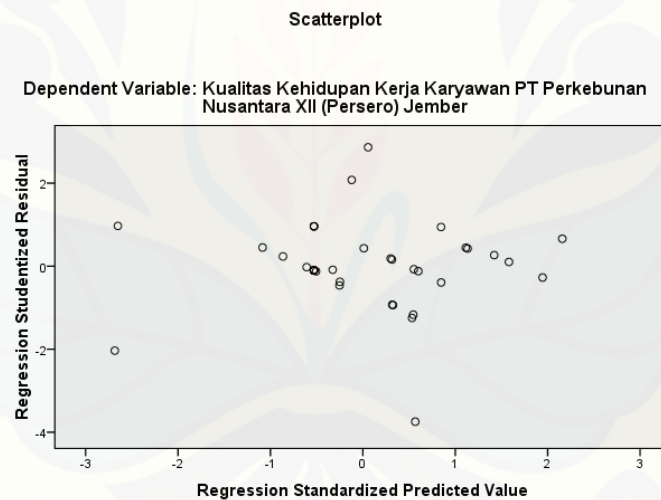
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu. Seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Adapun hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.4 dan Gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

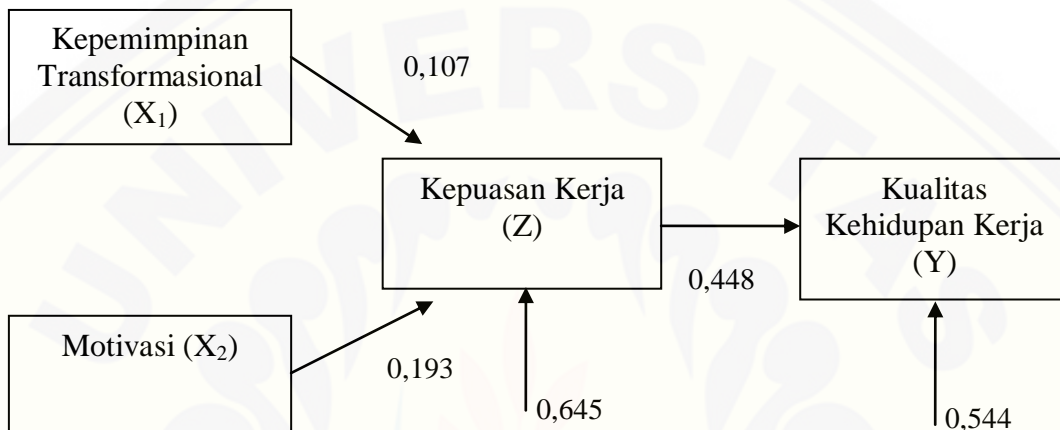


Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Gambar 4.4 dan Gambar 4.5, menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

#### 4.7 Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen”. Berdasarkan Tabel 4.12, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya.



Gambar 4.6 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.12 dan Lampiran 6 – 8

##### a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

- 1) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 24%;
- 2) Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 43,1%;
- 3) Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 56,3%;
- 4) Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 33,5%;
- 5) Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 44,8%.

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

1) Pengaruh secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja.

$$(0,240.0,448) = 0,107 \text{ atau } 10,7\%$$

2) Pengaruh secara tidak langsung variabel motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja.

$$(0,431.0,448) = 0,193 \text{ atau } 19,3\%$$

#### 4.8 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dengan arah positif dan menunjukkan juga bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, dan Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember” terbukti.

##### 4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 24% atau 0,240. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 56,3%

atau 0,563. Kepuasan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 44,8% atau 0,448. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 10,7% atau 0,107. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan “Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember” terbukti.

Hasil penelitian yang dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007), Mariam (2009), Nazem dan Entezari (2014) serta Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2015). Penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007) dan Mariam (2009) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Nazem dan Entezari (2014) serta Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2015), menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Akan tetapi penelitian ini kurang mendukung penelitian yang dilakukan oleh Long *et al.* (2015). Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa lebih banyak karakteristik kepemimpinan yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya *individual consideration* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan apabila pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, yaitu dengan menunjukkan visi dalam bekerja, melakukan komunikasi langsung kepada bawahan, memberikan inspirasi, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencari cara-cara kerja yang baru, serta menghargai karyawan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemimpin yang menunjukkan visi dalam bekerja, akan memberikan kejelasan kepada karyawan tentang apa yang dikerjakannya dan tujuan pekerjaannya. Sehingga dengan



demikian karyawan akan bekerja dengan lebih baik, dan pada akhirnya akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, kebebasan untuk mencari cara-cara kerja baru yang diberikan oleh pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Cara-cara kerja baru yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dilakukan melalui sebuah kreatifitas. Melalui kreatifitas, karyawan dapat mengembangkan kemampuannya, serta melalui kreatifitas karyawan dapat pula memberikan sebuah gagasan baru yang bermanfaat terhadap PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Sehingga melalui kreatifitas karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya, karena pekerjaan yang dilakukannya dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Oleh karena itu, pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan (Fillee dalam Thoha, 2013:35).

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik, yaitu dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember kepada karyawannya untuk ikut terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan serta dapat dilihat pula melalui kesempatan yang diberikan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja. Melalui partisipasi serta kesempatan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja, dapat membantu pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember untuk mencapai target produksi yang ditetapkan. Partisipasi karyawan akan memberikan sebuah masukan bagi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember mengenai cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan agar perusahaan dapat memenuhi target produksi dan keterampilan kerja yang dimiliki karyawan dapat memaksimalkan kualitas produk. Sehingga melalui kedua hal tersebut akan membantu perusahaan untuk dapat mencapai target produksi. Sehingga kepemimpinan transformasional yang merupakan sebuah proses yang

dilakukan oleh “pemimpin dan bawahannya” satu sama lain untuk meningkatkan moralitas dan motivasi ketingkat yang lebih tinggi (Burns, 1978:20) akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Hal tersebut dikarenakan adanya kerjasama antara pimpinan dan karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, yang dapat dilihat dengan adanya pemimpin yang menunjukkan visi dalam bekerja serta adanya partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan sehingga akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Nazem dan Entezari (2014) juga menyatakan hal yang sama bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan proses yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan melalui saluran komunikasi yang tersedia.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kualitas kehidupannya. Karyawan yang telah merasa puas terhadap pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang telah memimpin bawahannya dengan baik akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan, yaitu dengan adanya kualitas pengawasan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang memiliki kepercayaan kepada bawahan dan mampu bekerjasama dengan tim. Sehingga, persepsi karyawan tentang kepuasan kerja yang dirasakan akan memberikan pengaruh terhadap kualitas kehidupan kerjanya. Hal ini dikarenakan kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka merasa aman, puas terhadap pekerjaan mereka, serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia (Cascio, 1998:18-19). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

#### 4.8.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 43,1% atau 0,431. Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 33,5% atau 0,335. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 44,8% atau 0,448. Sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 19,3% atau 0,193. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan “Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember” terbukti.

Hasil penelitian pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2011) dan Noermijati (2008). Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2011) menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas hidup karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Noermijati (2008) menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian ini kurang mendukung penelitian yang dilakukan oleh Titisari (2001-2002). Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa imbalan yang diterima karyawan belum mampu mempengaruhi penciptaan kualitas kehidupan karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini, menemukan hasil bahwa motivasi secara keseluruhan memiliki pengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah memberikan motivasi kepada karyawannya berupa bonus yang diberikan setiap tahun yang besarnya disesuaikan dengan keuntungan yang diterima oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, penghargaan sesuai dengan masa kerja karyawan, yaitu karyawan yang telah bekerja selama 20 tahun diberikan penghargaan berupa piagam dan surat keputusan, karyawan yang telah bekerja selama 25 tahun diberikan penghargaan berupa medali, emas sebesar 10 gram,

serta uang sebesar 5 kali gaji pokok, karyawan yang telah bekerja selama 30 tahun diberikan penghargaan berupa uang sebesar 2 kali gaji pokok dan karyawan yang telah bekerja selama 35 tahun diberikan uang sebesar 3 kali gaji pokok. Selain itu, untuk memotivasi karyawannya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga memberikan umroh kepada karyawan golongan IA, karyawan yang berangkat umroh sebanyak 37 orang serta pemberian *reward* dalam bentuk uang bagi karyawan yang berprestasi. Melalui bentuk-bentuk motivasi yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan menimbulkan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:212). Oleh karena itu, karyawan yang telah termotivasi dengan adanya hal-hal tersebut akan melakukan suatu tindakan secara sukarela dan diarahkan pada suatu tujuan yang hendak dicapai.

Selain bonus serta bentuk motivasi lain yang diberikan, gaji yang diterima oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan optimal. Gaji yang diberikan oleh pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah sesuai dengan harapan karyawan, selain itu bonus serta penghargaan lain yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga membuat karyawan bekerja dengan lebih optimal. Selain gaji, prestasi kerja yang diperoleh karyawan juga mempengaruhi motivasinya dalam bekerja. Hal tersebut didukung dengan kebijakan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang memberikan *reward* dalam bentuk uang kepada karyawan yang berprestasi. Melalui *reward* yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember kepada karyawan yang berprestasi akan mendorong karyawan tersebut untuk terus berprestasi, selain itu juga akan mendorong karyawan-karyawan lainnya untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Maka dari itu, agar dapat memperoleh prestasi kerja yang baik, maka karyawan harus melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan

penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai dan Mulyadi, 2012:246). Oleh karena itu, karyawan akan memiliki kepuasan kerja jika pekerjaan yang dilakukannya dapat memuaskan kebutuhannya.

Motivasi dalam bentuk *reward* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi akan menimbulkan kebutuhan akan prestasi dalam diri karyawan, sehingga apabila kebutuhan akan prestasi telah terpenuhi, karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Sehingga melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan membuat karyawan dengan sendirinya dapat ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sehingga kualitas kehidupan kerja ditinjau dari aspek keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan terpenuhi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerjanya. Selain itu, semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerjanya (Pratiwi dan Himan:2014). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerjanya dan secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

#### 4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja. Besarnya pengaruh langsung tersebut adalah 44,8% atau 0,448. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan “Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember” terbukti. Penelitian ini

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Benjamin (2015) serta Chaturvedi dan Yadav (2011). Penelitian yang dilakukan oleh Benjamin (2015) serta Chaturvedi dan Yadav (2011) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mempengaruhi kualitas kehidupannya. Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang menunjang karyawan dalam bekerja, seperti komputer dan printer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih mudah dikarenakan adanya peralatan dan fasilitas yang disediakan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman seperti ruangan yang berAC, pencahayaan yang baik, serta hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerja juga dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang telah memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, akan dengan mudah untuk bekerjasama dengan karyawan lain ataupun dengan atasan, dan akan mempermudah pula dalam melakukan kerja tim. Sehingga penerapan kualitas kehidupan kerja pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang ditinjau dari segi kemampuan bekerja sebagai sebuah tim dapat terlaksana dengan baik. Sehingga apabila karyawan sudah merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kualitas kehidupannya akan meningkat. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi yang baik terhadap kualitas kehidupan kerja (Chaturvedi dan Yadav:2011). Selain itu, semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupannya (Pratiwi dan Himan:2014).

#### 4.9 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada kantor wilayah, yaitu PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya karyawan yang bekerja di kantor dan tidak melibatkan karyawan yang bekerja di lapangan (kebun).
2. Pemilihan sampel pada penelitian ini tidak membedakan karyawan berdasarkan karakteristik usia, pendidikan, serta lama bekerja. Berapapun usia karyawan, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja tidak dijadikan syarat untuk penarikan sampel.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional yang mempunyai visi, memberikan inspirasi dan memberikan nilai-nilai kerja yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawannya;
- b. Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya motivasi dari karyawannya untuk dapat melakukan aktivitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawannya;
- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja karyawannya yang didapatkan dari hasil kerjanya maka akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan:

- a. Bagi Pihak Manajemen PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember
  - 1) Pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember disarankan untuk mempertahankan kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan, yaitu dengan terus memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahlian dalam bekerja, melakukan komunikasi langsung dengan



bawahan, dan menghargai sikap peduli karyawan terhadap perusahaan.

- 2) Manajemen PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember disarankan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya melalui pemberian penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan, menjaga hubungan kerja yang baik dengan karyawan, dan memberikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan.
  - 3) Manajemen PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan pekerjaan/tugas sesuai dengan kemampuan karyawan.
- b. Bagi Peneliti Selanjutnya
- 1) Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di lapangan (kebun).
  - 2) Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperhatikan karakteristik usia, pendidikan, jenis kelamin, dan lama bekerja untuk pemilihan responden dalam penelitian.

**DAFTAR PUSTAKA**

Benjamin, Owolabi Ademola. 2015. Effect Of Work-Family Conflict and Job Satisfaction on Quality of Work Life. <http://www.dx.doi.org/10.14738/assrj.22.838>. [15 Maret 2015].

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

Bungin, Burhan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.

Cascio, Wayne F. 1998. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.

Chaturvedi, Vijit dan Yadav D. S. 2011. A Study On Impact Of Job Satisfaction On Quality Of work Life Among Employee In Hotel Industry (with Reference To Categorized Hotels In Faridabad Region). [www.ijrcm.org.in](http://www.ijrcm.org.in). [11 Maret 2015].

George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R. 2008. *Understanding And Managing Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H, Jr.1985. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

Hadi, Sutrisno. 2001. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Rating*. Jogjakarta: Andi Offset.

<https://books.google.co.id/books> [8 Agustus 2015].

- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Rini, Wahyu Astjarjo. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. [http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php? DepartemenID=MAN](http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartemenID=MAN). [9 Maret 2015].
- Kossen, Stan. 1993. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabet.
- Long, Yusof, Kowang, dan Heng. 2014. The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World.appl.Sci.J.*29:117-124,2014. [12 Maret 2015].
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang. [12 November 2015].
- Nanjundeswaraswamy, T. S. dan Swamy, D. R. 2015. An Empirical Research on Relationship Between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs. *Bangladesh e-journal of sociology*. [11 Maret 2015].
- Nazem, Fattah dan Entezari, Monir Sadat. 2014. Prediction Of Employee Quality Of Work Life Based On The Leadership Styles (Transformational And Transactional) At The Ministry Of Education. [www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/jls.htm](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/jls.htm). [11 Maret 2015].

- Nilasari, Stevi. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Noermijati. 2008. Kajian Terhadap Teori Dua-Faktor Herzberg, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional pada Perusahaan Kecil Rokok SKT di Kota dan Kabupaten Malang. <http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/>. [12 Maret 2015].
- Pratiwi, Kurniasari dan Himam, Fathul. 2014. Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*. [10 Maret 2015].
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Ramadhan, Bayu. 2011. Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Kualitas Hidup Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta. *Masters Thesis*. UPN "Veteran" Yogyakarta. <http://repository.upnyk.ac.id/1627/1/ABSTRAK.pdf>. [16 Juni 2015].
- Ridwan. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Samtica, Sinta. 2011. Hubungan Komponen Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Rs. Haji Jakarta Tahun 2011. *Skripsi*. [lib.ui.ac.id/file?file=digital/20297144-S-Sintica%20Samtica.pdf](http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20297144-S-Sintica%20Samtica.pdf). [30 Maret 2015].

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis I*. Jakarta: Alemba Empat.

..... 2014. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis II*. Jakarta: Alemba Empat.

Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis: Aplikasi dalam Riset Pemasaran, Keuangan, MSDM, dan Wirausaha*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sumarni, Murti dan Wahyuni, Salamah. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

*The Transformational Leadership Report*. 2007. <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>. [16 Juni 2015]

Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Titisari, Purnamie. 2001-2002. Analisis Faktor-Faktor Motivasional Dalam Penciptaan Kualitas Kehidupan Kerja. Tidak Dipublikasikan. *Laporan Penelitian*. Jember: Lembaga Penelitian Universitas Jember.

Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

Zin, Razali Mat. 2004. Perception of Professional Engineers Towards Quality of Work Life and Organization Commitment. <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/detail.php?dataId=4178>. [31 Maret 2015]

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN****KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kualitas kehidupan Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)”**.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Riza Lutfiati

110810201053

**LEMBAR KUESIONER PENELITIAN****1. Identitas Responden**

- Nomor responden : \_\_\_\_\_ (diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- Umur : \_\_\_\_\_ tahun
- Lama bekerja : \_\_\_\_\_ tahun
- Pendidikan terakhir : a. SMA/ sederajat  
b. Diploma (D1, D2, D3)  
c. Sarjana (S1, S2, S3)

**2. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

- a. Pernyataan-pernyataan berikut ini harap diisi dengan jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Berilah tanda *check list* (✓) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan selama bekerja.
- c. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, sebagai berikut:
  1. Kepemimpinan transformasional dengan kriteria:
    - a) Sangat Setuju (SS) : skor 4
    - b) Setuju (S) : skor 3
    - c) Tidak Setuju (TS) : skor 2
    - d) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1
  2. Motivasi, dengan kriteria:
    - a) Sangat Baik (SB) : skor 4
    - b) Baik (B) : skor 3
    - c) Tidak Baik (TB) : skor 2
    - d) Sangat Tidak Baik (STB) : skor 1
  3. Kepuasan kerja, dengan kriteria:
    - a) Sangat Puas (SP) : skor 4
    - b) Puas (P) : skor 3
    - c) Tidak Puas (TP) : skor 2
    - d) Sangat Tidak Puas (STP) : skor 1

4. Kualitas kehidupan kerja, dengan kriteria:

- a) Sangat Baik (SB) : skor 4
- b) Baik (B) : skor 3
- c) Tidak Baik (TB) : skor 2
- d) Sangat Tidak Baik (STB) : skor 1

### 3. Daftar Pernyataan

#### a. Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Tanggapan			
		SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan saya adalah seseorang yang memperlihatkan visi, keahlian dan kemampuan dalam melakukan setiap pekerjaan				
2.	Pimpinan saya berusaha menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan serta tekad untuk mencapai tujuan melalui komunikasi secara langsung				
3.	Pimpinan saya adalah seseorang yang selalu memberikan inspirasi kepada bawahannya				
4.	Pimpinan saya selalu mendorong para bawahannya untuk mencari cara-cara kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas				
5.	Pimpinan perusahaan memberikan perhatian kepada karyawan dan menghargai sikap peduli karyawan terhadap organisasi				



**b. Motivasi**

No.	Pernyataan	Tanggapan			
		SB	B	TB	STB
1.	Gaji yang diberikan perusahaan menjadi pendorong untuk bekerja dengan lebih optimal				
2.	Prestasi kerja yang diperoleh menjadi pendorong untuk bekerja dengan lebih optimal				
3.	Hubungan kerja dengan supervisor (pengawas) dalam perusahaan menjadi pendorong untuk bekerja dengan lebih optimal				
4.	Kondisi pekerjaan yang sesuai mendorong untuk bekerja dengan lebih optimal				
5.	Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan				

**c. Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Tanggapan			
		SP	P	TP	STP
1.	Penempatan kerja yang ada selama ini dalam perusahaan sesuai dengan keahlian				
2.	Pekerjaan yang diberikan sudah sesuai, karena pekerjaan (berat ringannya pekerjaan) yang diterima selama ini sesuai dengan kemampuan				
3.	Suasana dan lingkungan kerja dalam perusahaan yang nyaman sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan ketika bekerja				
4.	Peralatan yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap dan menunjang dalam pekerjaan				
5.	Dalam bekerja, pimpinan dapat memimpin bawahannya dengan baik				

**d. Kualitas Kehidupan Kerja**

No.	Pernyataan	Tanggapan			
		SB	B	TB	STB
1.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk menggunakan berbagai macam keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan				
2.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan				
3.	Dalam perusahaan memiliki kualitas pengawasan yang mempunyai kepercayaan kepada bawahan dan mampu bekerjasama dengan tim				
4.	Bekerjasama dalam sebuah tim dan menunjukkan kekompakan dalam melaksanakan pekerjaan				

**LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN *METHOD SUCCESSION INTERVAL***

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
15	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
16	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
17	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3
18	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4
19	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
20	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
21	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
22	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
23	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
24	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
30	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
31	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
33	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4
34	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
35	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
36	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
38	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
39	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
40	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3

NO	Succesive Interval		X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
	X.1.1	X.1.2																	
1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
3	4,787546	3,278887	2,926499	1	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
4	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
5	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
6	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
7	3,0738	5,380333	4,52592	2,645067	4,686335	4,584161	2,554791	2,834048	4,646488	4,417278	4,686335	2,674198	4,75208	2,778552	4,261667	4,584161	4,510263	3,111995	4,471056
8	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
9	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
10	3,0738	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	4,584161	4,061233	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
11	3,0738	3,278887	1	1	1	2,962821	1	1	4,646488	2,755396	1	1	1	2,778552	2,681151	2,962821	1	1	1
12	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
13	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
14	3,0738	3,278887	2,926499	4,194307	4,686335	2,962821	4,061233	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	4,75208	1	2,681151	2,962821	4,510263	4,869459	2,890305
15	3,0738	3,278887	2,926499	4,194307	2,925022	2,962821	1	4,619006	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	4,584161	2,716255	3,111995	2,890305
16	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	4,584161	4,061233	1	2,999387	1	2,925022	2,674198	1	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
17	3,0738	3,278887	2,926499	4,194307	4,686335	4,584161	1	2,834048	2,999387	1	2,925022	1	1	1	1	4,584161	2,716255	3,111995	2,890305
18	3,0738	3,278887	4,52592	4,194307	2,925022	2,962821	2,554791	1	1	2,755396	4,686335	4,377189	2,87604	1	1	2,962821	2,716255	4,869459	4,471056
19	1	1	2,926499	2,645067	1	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	1	1	2,87604	1	2,681151	2,962821	1	3,111995	2,890305
20	4,787546	5,380333	4,52592	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	4,584161	2,716255	4,869459	2,890305
21	4,787546	3,278887	2,926499	4,194307	2,925022	2,962821	4,061233	2,834048	2,999387	4,417278	4,686335	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	3,111995	4,471056
22	3,0738	3,278887	4,52592	4,194307	4,686335	4,584161	4,061233	2,834048	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	4,869459	2,890305
23	3,0738	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	4,619006	2,999387	4,417278	2,925022	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	3,111995	2,890305
24	3,0738	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	2,962821	4,061233	2,834048	2,999387	4,417278	2,925022	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	3,111995	2,890305
25	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	4,471056
26	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	1	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
27	3,0738	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	4,471056
28	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	4,471056
29	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	4,471056
30	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	2,962821	2,554791	4,619006	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	2,778552	4,261667	2,962821	4,510263	4,869459	4,471056
31	3,0738	3,278887	2,926499	1	2,925022	2,962821	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
32	3,0738	3,278887	2,926499	4,194307	2,925022	2,962821	1	4,619006	2,999387	4,417278	4,686335	4,377189	4,75208	2,778552	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
33	3,0738	3,278887	2,926499	4,194307	2,925022	2,962821	4,061233	2,834048	4,646488	2,755396	2,925022	4,377189	2,87604	2,778552	2,681151	2,962821	1	3,111995	4,471056
34	4,787546	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	4,584161	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	1	2,87604	1	1	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
35	4,787546	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	2,962821	4,061233	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	4,471056
36	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	4,584161	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	4,377189	2,87604	2,778552	2,681151	2,962821	1	3,111995	4,471056
37	3,0738	3,278887	2,926499	2,645067	2,925022	1	2,554791	2,834048	2,999387	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	2,778552	2,681151	2,962821	2,716255	3,111995	2,890305
38	4,787546	3,278887	4,52592	2,645067	2,925022	4,584161	2,554791	2,834048	2,999387	1	2,925022	2,674198	2,87604	1	2,681151	1	1	3,111995	2,890305
39	4,787546	3,278887	2,926499	4,194307	2,925022	4,584161	2,554791	2,834048	2,999387	4,417278	4,686335	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	3,111995	4,471056
40	3,0738	3,278887	4,52592	2,645067	4,686335	4,584161	4,061233	2,834048	4,646488	2,755396	2,925022	2,674198	2,87604	1	4,261667	4,584161	2,716255	4,869459	2,890305

## LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

## Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.517**	.173	.054	.059	.585**
	Sig. (2-tailed)		.001	.285	.743	.716	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.1.2	Pearson Correlation	.517**	1	.344*	-.040	.351*	.620**
	Sig. (2-tailed)	.001		.030	.806	.026	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.1.3	Pearson Correlation	.173	.344*	1	.036	.339*	.627**
	Sig. (2-tailed)	.285	.030		.828	.032	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X.1.4	Pearson Correlation	.054	-.040	.036	1	.392*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.743	.806	.828		.012	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X.1.5	Pearson Correlation	.059	.351*	.339*	.392*	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.716	.026	.032	.012		.000
	N	40	40	40	40	40	40
XT.1	Pearson Correlation	.585**	.620**	.627**	.507**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

## Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.231	-.162	.113	.170	.374*
	Sig. (2-tailed)		.152	.319	.486	.368	.019
	N	40	40	40	40	40	40
X.2.2	Pearson Correlation	.231	1	-.202	.036	.097	.472**
	Sig. (2-tailed)	.152		.212	.826	.552	.002
	N	40	40	40	40	40	40
X.2.3	Pearson Correlation	-.162	-.202	1	.187	.385*	.381*
	Sig. (2-tailed)	.319	.212		.249	.014	.015
	N	40	40	40	40	40	40
X.2.4	Pearson Correlation	.113	.036	.187	1	-.009	.486**
	Sig. (2-tailed)	.486	.826	.249		.956	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X.2.5	Pearson Correlation	.170	.097	.385*	-.009	1	.567**
	Sig. (2-tailed)	.368	.552	.014	.956		.000
	N	40	40	40	40	40	40
XT.2	Pearson Correlation	.374*	.472**	.381*	.486**	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.002	.015	.001	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

## Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.438**	.460**	.089	.286	.664**
	Sig. (2-tailed)		.005	.003	.586	.074	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.2	Pearson Correlation	.438**	1	.360*	.438**	-.015	.668**
	Sig. (2-tailed)	.005		.023	.005	.925	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.3	Pearson Correlation	.460**	.360*	1	.347*	.209	.721**
	Sig. (2-tailed)	.003	.023		.029	.196	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Z.4	Pearson Correlation	.089	.438**	.347*	1	.171	.433**
	Sig. (2-tailed)	.586	.005	.029		.293	.005
	N	40	40	40	40	40	40
Z.5	Pearson Correlation	.286	-.015	.209	.171	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.074	.925	.196	.293		.001
	N	40	40	40	40	40	40
ZT	Pearson Correlation	.664**	.668**	.721**	.433**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

## Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.209	.228	.030	.571**
	Sig. (2-tailed)		.196	.157	.856	.000
	N	40	40	40	40	40
Y.2	Pearson Correlation	.209	1	.442**	.190	.656**
	Sig. (2-tailed)	.196		.004	.240	.000
	N	40	40	40	40	40
Y.3	Pearson Correlation	.228	.442**	1	.195	.772**
	Sig. (2-tailed)	.157	.004		.229	.000
	N	40	40	40	40	40
Y.4	Pearson Correlation	.030	.190	.195	1	.555**
	Sig. (2-tailed)	.856	.240	.229		.000
	N	40	40	40	40	40
YT	Pearson Correlation	.571**	.656**	.772**	.555**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

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

**LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.681	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	5



```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Z.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	4

## LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) =Y Z X.1 X.2

/MISSING ANALYSIS.

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan Transformasi onal	Motivasi
N		40	40	40	40
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	3.1509	2.5577	3.1780	3.0295
	Std. Deviation	.51909	.49232	.47398	.39036
Most Extreme Differences	Absolute	.161	.186	.155	.182
	Positive	.161	.186	.155	.182
	Negative	-.138	-.164	-.126	-.162
Kolmogorov-Smirnov Z		1.079	1.157	1.061	1.143
Asymp. Sig. (2-tailed)		.148	.129	.163	.131

a. Test distribution is Normal.

**LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Z**

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y Z X.1 X.2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	1.49	4.20	3.1509	.51909
Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	1.39	3.86	2.5577	.49232
Kepemimpinan Transformasional	40	1.71	4.06	3.1780	.47398
Motivasi	40	2.05	3.81	3.0295	.39036
Valid N (listwise)	40				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN

**/DEPENDENT Z**

**/METHOD=ENTER X.1 X.2**

/SCATTERPLOT=(\*SRESID ,\*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.5577	.49232	40
Kepemimpinan Transformasional	3.1780	.47398	40
Motivasi	3.0295	.39036	40

**Correlations**

		Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.440	.543
	Kepemimpinan Transformasional	.440	1.000	.464
	Motivasi	.543	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember		.002	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.002		.001
	Motivasi	.000	.001	
N	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	40	40
	Kepemimpinan Transformasional	40	40	40
	Motivasi	40	40	40

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan Transformasional <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 <sup>a</sup>	.340	.304	.41061

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.215	2	1.607	9.533	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.238	37	.169		
	Total	9.453	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.116	.564		.206	.838		
	Kepemimpinan Transformasional	.349	.157	.240	2.293	.030	.785	1.274
	Motivasi	.544	.190	.431	2.862	.007	.785	1.274

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
1	1	2.981	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.323	.28	.98	.12
	3	.008	19.356	.72	.02	.88

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

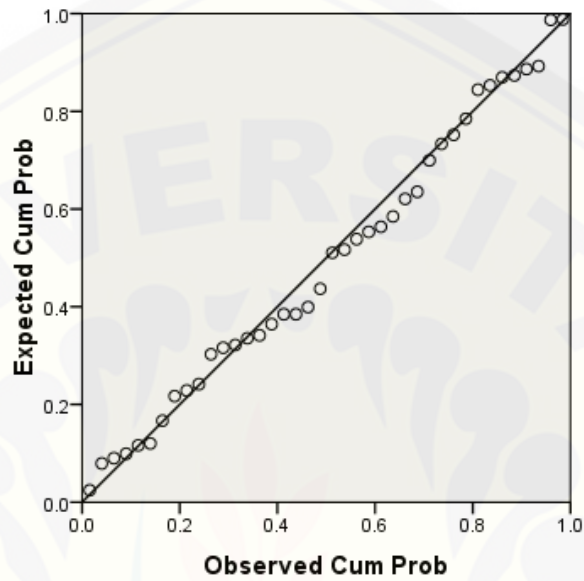
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9287	3.2016	2.5577	.28709	40
Std. Predicted Value	-2.191	2.243	.000	1.000	40
Standard Error of Predicted Value	.069	.233	.104	.042	40
Adjusted Predicted Value	1.8209	3.2222	2.5587	.29528	40
Residual	-.98885	1.17935	.00000	.39994	40
Std. Residual	-2.408	2.872	.000	.974	40
Stud. Residual	-2.627	2.916	-.001	1.032	40
Deleted Residual	-1.17656	1.21567	-.00094	.45192	40
Stud. Deleted Residual	-2.873	3.278	.002	1.089	40
Mahal. Distance	.116	11.585	1.950	2.726	40
Cook's Distance	.000	.595	.047	.117	40
Centered Leverage Value	.003	.297	.050	.070	40

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

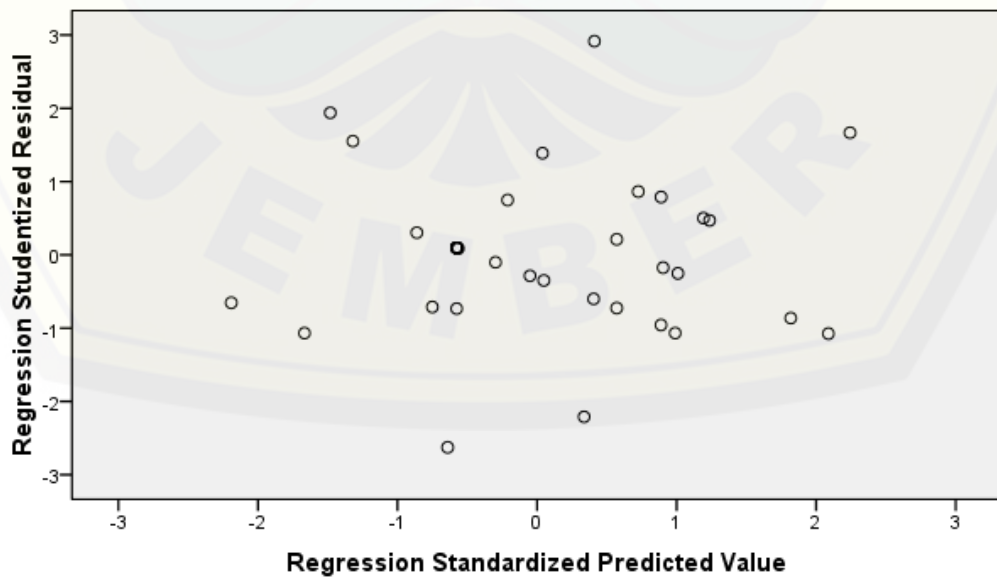
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember**



**Scatterplot**

**Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember**



LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	3.1509	.51909	40
Kepemimpinan Transformasional	3.1780	.47398	40
Motivasi	3.0295	.39036	40

Correlations

		Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
Pearson Correlation	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.672	.496
	Kepemimpinan Transformasional	.672	1.000	.464
	Motivasi	.496	.464	1.000
Sig. (1-tailed)	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember		.000	.001
	Kepemimpinan Transformasional	.000		.001
	Motivasi	.001	.001	
N	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	40	40
	Kepemimpinan Transformasional	40	40	40
	Motivasi	40	40	40

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 <sup>a</sup>	.495	.468	.37872

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.202	2	2.601	18.134	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5.307	37	.143		
	Total	10.509	39			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.245	.520		.472	.640		
	Kepemimpinan Transformasional	.617	.144	.563	4.271	.000	.785	1.274
	Motivasi	.412	.175	.335	2.778	.009	.785	1.274

a. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
1	1	2.981	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.323	.28	.98	.12
	3	.008	19.356	.72	.02	.88

a. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

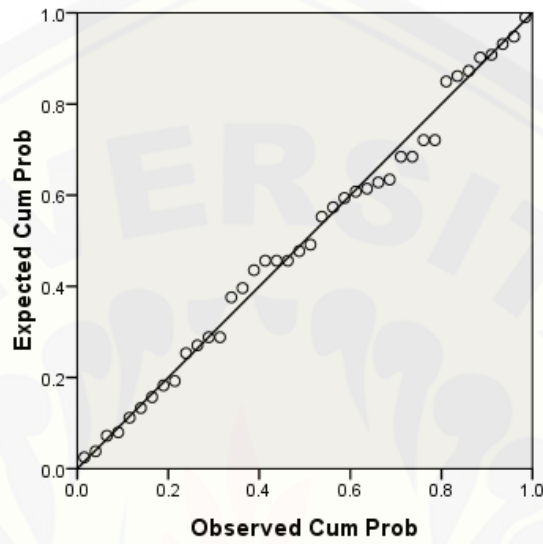
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1706	3.9390	3.1509	.36521	40
Std. Predicted Value	-2.684	2.158	.000	1.000	40
Standard Error of Predicted Value	.063	.215	.096	.039	40
Adjusted Predicted Value	2.0532	3.8965	3.1439	.36816	40
Residual	-1.35736	1.03182	.00000	.36888	40
Std. Residual	-3.584	2.725	.000	.974	40
Stud. Residual	-3.746	2.867	.008	1.039	40
Deleted Residual	-1.48249	1.14221	.00697	.42200	40
Stud. Deleted Residual	-4.689	3.206	-.007	1.165	40
Mahal. Distance	.116	11.585	1.950	2.726	40
Cook's Distance	.000	.684	.053	.143	40
Centered Leverage Value	.003	.297	.050	.070	40

a. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

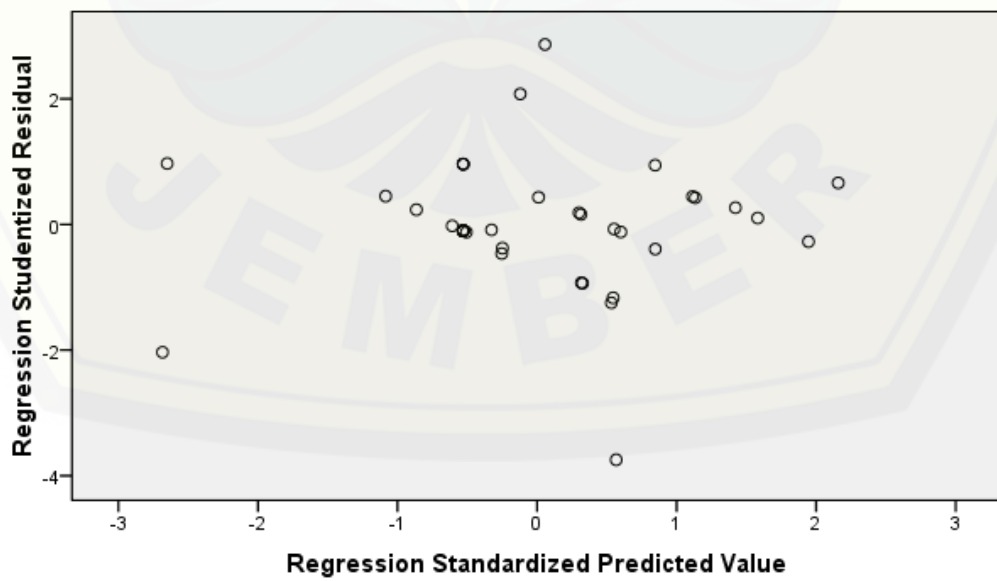
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember



**LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y**

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	3.1509	.51909	40
Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	2.5577	.49232	40

**Correlations**

		Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember
Pearson Correlation	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	1.000	.488
	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.488	1.000
Sig. (1-tailed)	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.	.001
	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.001	.
N	Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	40
	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	40	40

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 <sup>a</sup>	.238	.218	.45915

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.497	1	2.497	11.846	.001 <sup>a</sup>
	Residual	8.011	38	.211		
	Total	10.509	39			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

b. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

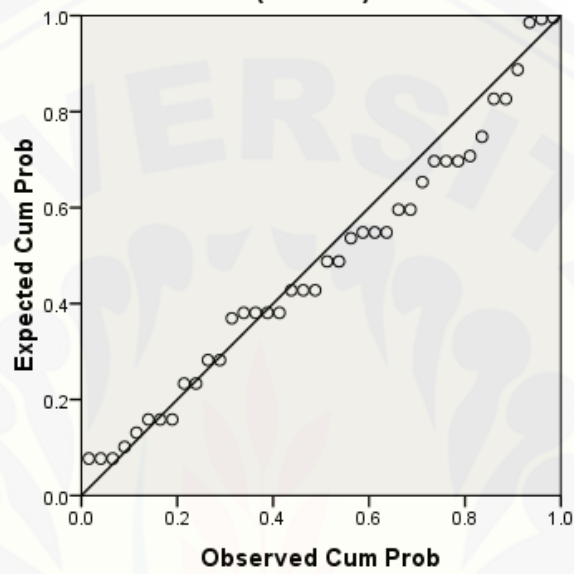
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.836	.389		4.723	.000
	Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember	.514	.149	.488	3.442	.001

a. Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember**



## LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1		1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2		0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3		0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4		0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5		0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6		0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7		0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8		0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9		0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10		0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11		0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12		0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13		0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14		0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15		0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16		0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17		0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18		0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19		0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20		0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21		0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22		0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23		0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24		0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25		0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26		0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27		0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28		0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29		0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30		0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31		0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32		0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33		0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34		0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35		0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36		0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37		0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38		0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39		0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40		0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688