

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan
Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum
PKU Muhammadiyah Bantul**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Muklis Susanto

Nomor Mahasiswa : 08311267

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan
Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum
PKU Muhammadiyah Bantul**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

Oleh :

Nama : Muklis Susanto

Nomor Mahasiswa : 08311267

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

”Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 14 Maret 2012

Penulis,



Muklis Susanto

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional
terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU
Muhammadiyah Bantul**

Nama : Muklis Susanto
Nomor Mahasiswa : 08311267
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 16 Maret 2012

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



Dra. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional
Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Bantul**

**Disusun Oleh: MUKLIS SUSANTO
Nomor Mahasiswa: 08311267**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 17 April 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Trias Setiawati, M.Si

Penguji : Drs. Budi Sudjijono, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

Halaman Motto

“Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah Tuhan Semesta Alam.”

“Ya Allah...berilah aku ilmu untuk tetap dapat mensyukuri nikmat-Mu yang telah Engkau berikan kepadaku, dan kepada ibu bapakku dan untuk mengerjakan amal sholeh yang Engkau ridhoi.”

(QS: An-Naml 19)

“Kesuksesan bukan suatu kewajiban, tetapi berusaha untuk sukses adalah suatu kewajiban hidup”

(Muklis Susanto)



Halaman Persembahan

Alhamdulillah.....seiring rasa syukur dan kerendahan hati, karya sederhana ini kupersembahkan dengan setulus hati untuk orang-orang yang paling

Kucinta dan Kusayang.....

ALLAH SWT, yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada ku, membantu serta melindungi di setiap langkah hidupku...

Kedua orang tuaku tersayang dan terkasih, Bapak Suparjo dan Ibu Parmi yang telah membimbingku dari ketidaktahuanku menjadi tahu, memanduku saat aku tidak kuat berdiri, menuntunku saat aku tertatih dan selalu mendoakanku dengan kesabaran yang tiada henti, dengan kasih dan ketulusan hati sehingga aku tegar dalam menghadapi cobaan hidup...

Kakak-adikku tersayang Mas Rismanto dan Adek Restu Atika yang telah banyak memberiku dukungan dan semangat serta kasih sayang yang tak terhingga.

ABSTRAK

Penelitian berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan serta untuk mengetahui faktor mana dari kedua variabel tersebut yang paling tinggi pengaruhnya. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul yang berjumlah 82 orang. Sampel yang diambil sebanyak 68 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel simple random sampling. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan rumus *korelasi product moment* dan *cronbach's alpha*. Analisis data menggunakan analisis regresi ganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi dan disertai dengan pengujian asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1). Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3). Pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Dalam hal ini, dapat diindikasikan bahwa kinerja karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul telah terwujud karena faktor kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang cukup memadai.

Kata Kunci: kepemimpinan, transformasional, transaksional, kinerja karyawan

ABSTRACT

The study entitled Effect of Transformational and Transactional Leadership Style Of Employees In the performance of PKU Muhammadiyah Hospital in Bantul Yogyakarta. The purpose of this study was to investigate the influence of factors of transformational leadership and transactional leadership on employees' performance and to determine which factors of the two variables are the highest influence. This study uses a survey method with questionnaire as a means of data collection. The population in this study were all employees of the general PKU Muhammadiyah Hospital in Bantul, amounting to 82 people. Samples taken as many as 68 employees with simple random sampling technique sampling. Data obtained through a questionnaire that tested the validity and reliability by using the formula product moment correlation and Cronbach's alpha. Analysis of data using multiple regression analysis, F test, t test, and test the coefficient of determination and accompanied by a classic test of this assumption.

The results showed that 1). Transformational leadership (X_1) has positive and significant impact on employee performance. 2). transactional leadership (X_2) has positive and significant impact on employee performance 3). Significant effects of transformational and transactional leadership together on employee performance. This indicates that the independent variables together have a positive and significant impact on employee performance (Y) on the employee PKU Muhammadiyah Hospital in Bantul. In this case, may indicate that the performance of public employees of the PKU Muhammadiyah Hospital in Bantul have been realized because of the transformational leadership and transactional leadership are quite adequate.

Key words: leadership, transformational, transactional, employee performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya serta shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Agung Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyusun skripsi dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.”

Penyusunan skripsi ini sendiri dalam rangka memenuhi persyaratan akademis untuk mencapai gelar Sarjana Strata-1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Skripsi ini disusun oleh penulis dengan usaha, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah S.W.T, atas segala rahmat, hidayah dan petunjuk yang telah Engkau limpahkan hingga saat ini.
2. Kedua orang tua saya yang tercinta Bapak Suparjo dan Ibu Parmi, terimakasih atas kasih sayang dan cinta kasih yang tiada henti dengan ketulusan hati, serta

doa yang tiada henti terucap demi kesuksesanku. Harapan kalian adalah cita-citaku, semoga ini menjadi hadiah kecil yang bisa saya persembahkan dan semoga saya bisa memberikan hadiah-hadiah lebih banyak yang dapat membahagiakan hati Bapak dan Ibu.

3. Bapak Prof. Drs. Hadri Kusuma, MBA., DBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dra. Trias Setiawati M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik serta Dosen Pembimbing Skripsi, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak D. Agus Hardjito, Drs, MSi, PhD. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak dan Ibu Dosen FE UII yang telah memberikan bekal ilmu kepada saya selama menempuh studi di FE UII.
7. Bapak dan Ibu karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul yang telah banyak membantu dalam melakukan penelitian.
8. Kakak-adikku tercinta (Mas Rismanto dan Adek Restu Atika), terimakasih atas dukungan serta doa yang tiada henti.
9. Keluarga besarku di Lampung, terimakasih atas segala doa dan dukungan serta bimbingan untuk saya.
10. Teman terbaik Tiqa meski jauh disana telah banyak mendukung dan mendo'akan saya selama menyusun skripsi ini. Serta keluarga Tiqa yang banyak memberi masukan yang bermanfaat. Terima kasih.

11. Teman-teman kampus yang baik hati Nugroho, Arya, Nanang S.E., Farid, Tiko, Irsyad (ayo kekosku main game...), dan anak-anak manajemen angkatan 2008 terima kasih atas kebersamaannya. Semoga kita semua bisa jadi manajer-manajer top sejati!
12. Teman-teman Kost Mbah Mul yang sudah seperti keluarga Agus dan Yono (yang udah lulus duluan sekarang saya nyusul), Heru dan Indra (kuliah yang rajin biar cepet lulus)
13. Teman-teman Lampung yang kuliah dijogja terutama lulusan SMANSAKA (ayo kumpul-kumpul lagi) dan sukses selalu untuk kita semua.
14. BE 6759 ER dan BE 3836 DX (si pinky beat), makasih yah udah setia di Jogja menemani saya kuliah, jalan dan JJSan selama dijogja.
15. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang turut membantu baik moril maupun materiil sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih atas dukungan dan perhatian yang kalian berikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan yang saya miliki, oleh karena itu saran-saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, serta menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua. Amin

Wabillahitaufik Walhidayah

Wassalamu'ala ikum Wr.Wb

Yogyakarta, 16 Maret 2012

Penulis

(Muklis Susanto)



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	8
2.1 Tinjauan Pustaka	8
2.2 Landasan Teori	17
2.2.1 pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.2.2 Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.2.3 Komitmen	21
2.2.4 Kepemimpinan	24
1. Definisi Kepemimpinan	24

2. Teori Kepemimpinan	25
3. Fungsi Kepemimpinan	27
4. Kepemimpinan Transformasional	29
5. Kepemimpinan Transaksional	34
2.2.5 Kinerja Karyawan	37
2.2.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja	42
2.2.7 Kerangka Pemikiran	44
2.2.8 Hipotesis	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Deskripsi Umum	47
3.1.1 Lokasi Penelitian	47
3.1.2 Gambaran Umum Perusahaan	47
3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan Penjabaran	49
3.1.4 Struktur Organisasi	51
3.2 Definisi Operasional Variabel	52
3.2.1. Definisi Operasional	52
3.2.2. Parameter Indikator	53
3.2.2.1. Kepemimpinan Transformasional	53
1. Kharismatik	54
2. Inspirational Motivational	54
3. Stimulasi Intelektual	55
4. Pertimbangan Terhadap Individu	56
3.2.2.2. Kepemimpinan Transaksional	57
1. <i>Contingency Reward</i>	57
2. <i>Management by Exception</i>	58
3.2.2.3. Kinerja Karyawan	58
1. Penghayatan dan Ketaatan Beragama	59

2. Kesetiaan	59
3. Prestasi Kerja	59
4. Rasa Tanggung jawab	60
5. Ketaatan dan Kedisiplinan	60
6. Kejujuran	61
7. Inisiatif/Prakarsa	61
8. Sikap/Kerjasama/Hubungan	61
9. Kemampuan Menyesuaikan dengan Lingkungan	62
10. Kepemimpinan	62
3.3 Jenis Penelitian	63
3.4 Populasi Penelitian Dan Sampel Penelitian	63
3.4.1. Populasi Penelitian	63
3.4.2. Sampel Penelitian	63
3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel	65
3.5 Alat Pengumpulan Data	66
3.5.1. Kuesioner	66
3.5.2. Studi Pustaka	67
3.6 Data dan Teknik Pengumpulan Data	67
3.7 Metode dan Teknik Analisis Data	68
3.7.1. Uji Coba Instrumen Penelitian	68
3.7.1.1. Uji Validitas	68
3.7.1.2. Uji Reliabilitas	74
3.8. Alat Analisis	76
3.8.1. Regresi Linear Berganda	76
3.8.2. Uji F	77
3.8.3. Uji t	78
3.8.4. R ² (Koefisien Determinasi)	78
3.9. Uji Asumsi Klasik	79
3.9.1. Uji Normalitas	79

3.9.2.Uji Multikolinieritas	79
3.9.3.Uji Heteroskedastisitas	80
BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Analisis Deskripsi	81
4.1.1 Deskriptif Responden Penelitian	81
4.1.1.1.Jenis Kelamin	82
4.1.1.2.Status Pernikahan	82
4.1.1.3.Usia	82
4.1.1.4.Pendidikan	83
4.1.1.5.Masa Kerja	84
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	86
4.1.2.1.Variabel Independen	86
4.1.2.2.Variabel Dependen	91
4.1.3 Analisis Regresi Linear	94
4.1.4 Uji t	95
4.1.5 Uji F	99
4.1.6 Uji R ² (Koefisien Determinasi)	101
4.1.7 Uji Asumsi Klasik	103
4.1.7.1.Uji Normalitas	103
4.1.7.2.Uji Multikolinieritas	105
4.1.7.3.Uji Heteroskedastisitas	106
4.2. Pembahasan	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	114
5.1 Kesimpulan	114
5.2 Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	120

DAFTAR TABEL

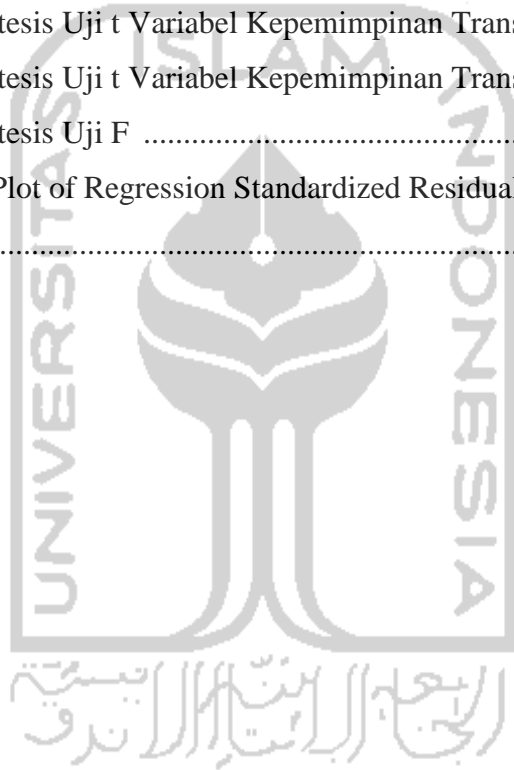
Tabel

3.1. Data Ketenagaan	65
3.2. Uji Validitas Variabel Transformasional	71
3.3. Uji Validitas Variabel Transaksional	72
3.4. Uji Validitas Variabel Kinerja	73
3.5. Uji Reliabilitas Variabel Transformasional	75
3.6. Uji Reliabilitas Variabel Transaksional	75
3.7. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja	76
4.1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
4.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan	82
4.3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia	82
4.4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan	83
4.5. Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	84
4.6. Rekapitulasi Karakteristik Responden Yang Paling Dominan	85
4.7. Variabel Kepemimpinan Transformasional	87
4.8. Variabel Kepemimpinan Transaksional	89
4.9. Variabel Kepemimpinan Kinerja	91
4.10. Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap Variabel	93
4.11. Uji Regresi Variabel Penelitian	94
4.12. Uji t Variabel X_1	96
4.13. Uji t Variabel X_2	98
4.14. Uji F	100
4.15. Uji R^2	102
4.16. Uji Kolmogorov Smirnov	105
4.17. Uji Multikolinieritas	106
4.18. Hasil Pengujian Hipotesis	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar

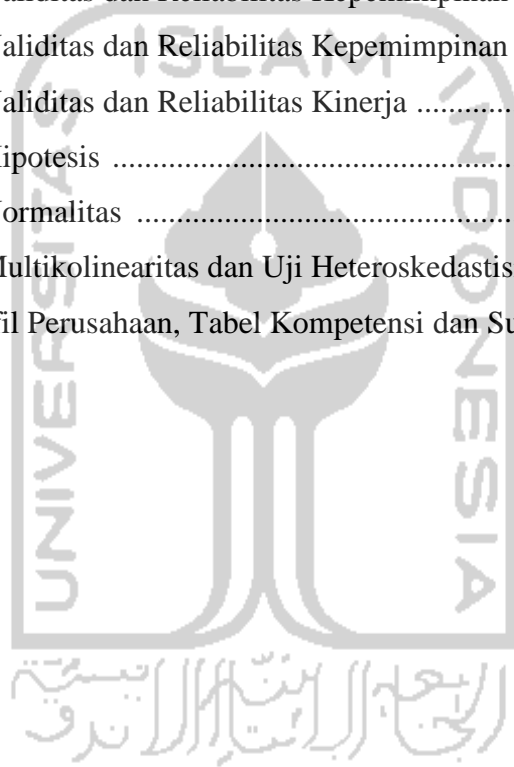
2.1. Kerangka Pemikiran	45
4.1. Interpretasi Skor Rata-rata Kepemimpinan Transformasional	89
4.2. Interpretasi Skor Rata-rata Kepemimpinan Transaksional	90
4.3. Interpretasi Skor Rata-rata Kinerja	93
4.4. Kurva Hipotesis Uji t Variabel Kepemimpinan Transformasional	97
4.5. Kurva Hipotesis Uji t Variabel Kepemimpinan Transaksional	99
4.6. Kurva Hipotesis Uji F	101
4.7. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	104
4.8. Scatterplot	107



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner	121
Lampiran 2 Data Klasifikasi Responden	128
Lampiran 3 Skor Hasil Kuesioner	139
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional	154
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional	157
Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja	159
Lampiran 7 Uji Hipotesis	162
Lampiran 8 Uji Normalitas	164
Lampiran 9 Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas	166
Lampiran 10 Profil Perusahaan, Tabel Kompetensi dan Surat Ket. Penelitian	168



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Melihat pentingnya sudut situasi dan waktu yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasi, maka dipandang perlu pemimpin yang melihat kondisi dan lingkungan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diperannya. Para pemimpin yang melihat situasi dalam mengembangkan karyawannya, dimana keterkaitan ini menguntungkan bagi karyawan dengan adanya kesempatan mereka meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dapat didukung secara informal oleh pemimpin yang bersifat melihat situasi kecenderungan karakteristik sifat dan tingkat prestasi karyawannya (Ulfa, 2010). Untuk itu penulis akan mencoba untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan, yang dalam hal ini penelitian akan dilakukan pada sebuah rumah sakit.

Rumah sakit adalah salah satu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan dengan memberdayakan berbagai kesatuan personel terlatih dan terdidik dalam menghadapi dan menangani masalah medik untuk pemulihan dan pemeliharaan kesehatan yang baik. Upaya kesehatan diselenggarakan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (promotif), pencegahan kesehatan (preventif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pemulihan kesehatan (rehabilitatif) yang diselenggarakan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan (Siregar,2004).

Pada tanggal 1 Maret 1966 didirikan klinik Rumah Bersalin yang saat itu diberi nama Rumah Bersalin Khusus Ibu dan Anak, pimpinan saat itu adalah Ibu Zachrowi Soejoeti. Amal usaha ini pertama kali diprakarsai oleh Ibu pimpinan 'Aisyiah Bantul yaitu Ibu Harjo Djojodarmo istri dari dr. Harjo Djojodarmo adalah aktivis 'Aisyiah yang memprakarsai dibukanya Rumah Bersalin se-DIY, dengan bantuan suami beliau yang kebetulan seorang dokter *Obsgyn (Obstetri-Gynecology)* dan yang berhasil dirintis saat itu ada 6 Rumah Bersalin di Bantul sebagai cikal bakal berdirinya rumah sakit di Bantul saat ini.

Pada titik awal ini, ternyata Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul butuh waktu 7 tahun, karena peletakan batu pertama pembangunan rumah sakit kala itu pada tahun 1995. Hal ini menunjukkan gerak dan langkah Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul yang selalu menggairahkan ruh Al-Islam dan ruh Al-Jihad dalam seluruh gerakan, sehingga Muhammadiyah tampil sebagai gerakan Islam yang istiqomah dan memiliki ghiroh yang tinggi dalam mengamalkan Islam.

Perjalanan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul diawali berdirinya Rumah Sakit pada 1 Maret 1966, Rumah Bersalin ini mempunyai ijin tetap pada tanggal 13 September 1976 berdasarkan Surat Keputusan Ka Kanwil DEPKES/ DINKES. Propinsi DIY (Tertanda dr. R. Soebroto, MPH) Nomor ijin Tetap : 14/ Idz/ T/ RB/ 76. Selanjutnya RS Khusus Ibu dan Anak berubah status menjadi Rumah Sakit Umum

berdasarkan SK. Kepala Dinkes Kabupaten Bantul No.445 /4318 Tgl. 20 Oktober 2001.

Keberadaan seorang pemimpin dalam perusahaan sangat dibutuhkan untuk membawa perusahaan kepada tujuan yang telah ditetapkan. Peran serta pengaruh kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah penting. Terutama dalam menghadapi perubahan dunia lingkungan bisnis yang sangat dinamis seperti saat ini, seorang pemimpin diharapkan tidak hanya mempengaruhi bawahan, akan tetapi sebagai titik sentral yang menentukan arah perjalanan organisasi dalam kaitannya dengan berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi, dan ini sekaligus harus sejalan dengan esensi kepemimpinan yaitu memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya. Oleh karena itu, sangat diperlukan kepemimpinan yang lebih relevan yang mampu mengantisipasinya ke depan (Haryono, 2002 : dalam Sofyan 2010).

Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan beberapa aktifitas berikut (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2005:305). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep terobosan

yang berhasil menghidupkan kembali gairah studi, karena kepemimpinan ini berupa memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapannya dan perkiraan sebelumnya (Haryono, 2002 : dalam Sofyan 2010).

Indrokirono (Sofyan 2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme. Perilaku kharismatik atasan dalam arti memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengkomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya bawahan.

Bass dalam Diety (2010) menyatakan bahwa salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Yukl, 1998 : 297).

Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan transformasional terutama dari aspek kharismatik dapat menumbuhkan identifikasi pegawai terhadap perusahaan yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif terhadap internalisasi tujuan (*goals internalization*) yaitu tujuan-tujuan yang ditetapkan perusahaan secara konkrit termanifestasi dalam bentuk gairah/semangat dalam menjalankan tugasnya (Sofyan 2010).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?

1.3. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentu mempunyai sasaran yang hendak dicapai atau apa yang menjadi tujuan penelitian tentunya jelas diketahui sebelumnya. Suatu riset khusus dalam ilmu pengetahuan empiris pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan itu sendiri. Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?

1.4. Manfaat Penelitian

Disamping tujuan yang telah diuraikan di atas, peneliti ini juga mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi organisasi

Untuk mengetahui kepemimpinan yang ada serta Sebagai bahan masukan yang diharap dapat memberikan sumbangan pikiran kepada pemimpin, sehingga nantinya pemimpin tersebut dapat menerapkan

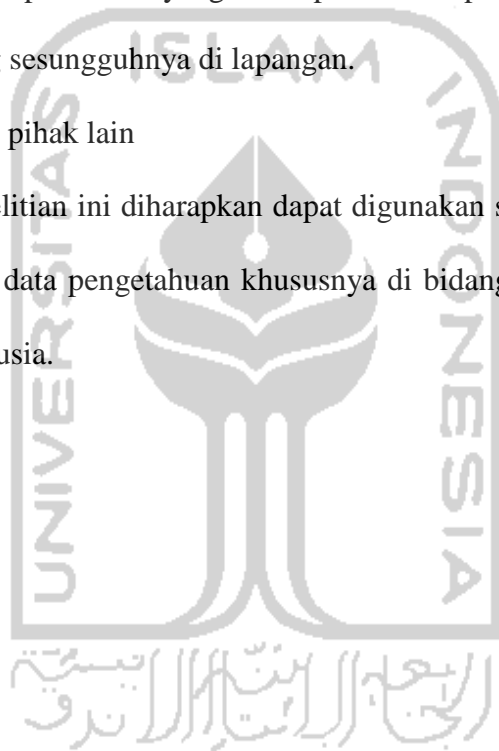
kepemimpinan transformasional dan transaksional sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan.

2. Bagi penulis

Merupakan pelatihan dalam melakukan suatu penelitian untuk pelajaran di masa yang akan datang, serta sebagai tolak ukur dalam penerapan teori yang di dapat dalam perkuliahan dengan keadaan yang sesungguhnya di lapangan.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi atau data pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul“. Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

Penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Yudha (2009), dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan RSUP Dr. Sardjito di Yogyakarta. Masalah yang diteliti meliputi: 1). Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. 2). Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manakah yang lebih berpengaruh pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

Sedangkan hasil dari penelitian tersebut : 1). Pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari nilai korelasi *product moment* masing-masing sebesar 0,78 dan 0,39 serta hasil uji t dengan t hitung $>$ t tabel ($59,172 > 1,985$ dan $42,664 > 1,985$), yang sekaligus membuktikan Hipotesis 1. 2). Pengaruh gaya kepemimpinan

transformatif (X_1) terhadap prestasi kerja karyawan lebih besar dibanding pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dari hasil uji regresi dimana pengaruh kepemimpinan transformatif (X_1) terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 75,6 persen dan pengaruh kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 5,5 persen, yang sekaligus membuktikan Hipotesis 2.3). Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan (Y), masih ada 18,9 persen faktor-faktor lain yang mendukung dan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y) RSUP Dr. Sardjito.

Kesamaan dari telaah pustaka tersebut, memiliki kesamaan dalam penelitiannya, yaitu tentang Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan, dimana memiliki variabel X_1 dan X_2 , gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinana transaksional. Perbedaan dari penelitian tersebut, lokasi penelitian, dan variabel Y yang digunakan adalah kinerja karyawan, serta terletak pada lokasi penelitian, yaitu RS Dr. Sardjito Yogyakarta.

Sofyan (2010) dengan judul penelitian “Analisis Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sriwijaya Air Distrik Medan”. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis serta mengetahui apakah *Transformational Leadership* yang terdiri dari *Charisma* (X_1), *Inspirational Motivation* (X_2), *Intellectual Stimulation* (X_3) dan

Individualized Consideration (X_4) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Air Distrik Medan, baik secara parsial maupun secara simultan dan mengetahui variabel mana yang paling dominan.

Hasil dari penelitian ini adalah : 1). Uji-F menyatakan secara simultan variabel bebas *charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* (X_1, X_2, X_3, X_4) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Sriwijaya Air Distrik Medan. Sehingga model ini layak untuk diteliti. 2). Uji-t menyatakan secara parsial bahwa diantara variabel yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ternyata variabel *intellectual stimulation* (X_3) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, dan nilai thitung $>$ ttabel ($5,260 > 2,20$) mempunyai pengaruh positif dan signifikan yang paling dominan diantara variabel *charisma* (X_1) dimana signifikansinya $0,003 < 0,05$, nilai thitung $>$ ttabel ($3,203 > 2,20$) dengan tingkat nilai satuannya sebesar 0.839. Demikian juga dengan *inspirational motivation* (X_2) yang memiliki signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai thitung $>$ ttabel ($6,482 > 2,20$) dengan tingkat satuannya sebesar 1,199.

Apabila variabel *intellectual stimulation* ditingkatkan sebesar satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 1,424 satuan. Sementara variabel lain yaitu variabel *individualized consideration* (X_4) hanya memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan, hal ini terlihat dari signifikansi $0,086 < 0,05$, dimana nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,758 < 2,20$) artinya walaupun ditingkatkan *individualized consideration* sebesar satu satuan maka kinerja karyawan (Y) tidak akan meningkat sebesar 0,149. 3). Melalui indentifikasi determinan diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 84 persen artinya kinerja karyawan PT. Sriwijaya Air Distrik Medan dipengaruhi oleh variabel *charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian dalam tugas akhir ini terletak pada kesamaan menggunakan variabel bebas (X) kepemimpinan Transformasional serta variabel terikat (Y) Kinerja Karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut, pada penelitian ini menggunakan dua variabel bebas X_1 dan X_2 , gaya kepemimpinan Transformasional dan Gaya kepemimpinan Transaksional, serta lokasi penelitian yaitu PT. Sriwijaya Air Distrik Medan.

Harahap (2010) penelitian ini berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Cabang Padang Sidempuan Sumatera Utara”. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Cabang Padangsidempuan. Populasi penelitian ini adalah 47 orang dan sampel 32 orang. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuisioner dengan menggunakan skala likert. Hasil penelitian menyatakan bahwa:

Uji hipotesis diperoleh bahwa nilai signifikansi lebih kecil dibanding 0,05 ($0.000 < 0,05$) dan F hitung yang lebih besar dari F tabel dimana F hitungnya = 16,044 dan F tabelnya = 2,950. Hal ini bermakna bahwa stres kerja, motivasi dan komunikasi berpengaruh secara bersama sama (*simultan*) terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Cabang Padang Sidempuan, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Sedangkan secara parsial variabel stres kerja (X_1) dan Motivasi (X_2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan karena memiliki t hitung yang lebih kecil dari t tabel dan p- valuenya lebih besar dari level of signifikannya, dimana t hitung $X_1 = 0,164$ dan p- valuenya 0,871 dan t hitung $X_2 = 0,453$ dan p valuenya 0,654. Sedangkan variabel komunikasi (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan karena memiliki t hitung yang lebih besar dari t tabel dan p- valuenya lebih kecil dari level of signifikannya dimana t hitung $X_1 = 4,287$ dan p- valuenya 0,000, dimana nilai t tabelnya adalah 2,045 dan nilai level of signifikannya adalah 0,05.

Dari persamaan regresinya dapat disimpulkan bahwa jika stres kerja, motivasi dan komunikasi diabaikan maka kinerja karyawan 9,355. Jika terjadi penambahan komunikasi 1 maka di ikuti peningkatan kinerja 0,638. Berdasarkan uji koefisien determinasi menyatakan bahwa sebesar 59,3 persen kinerja karyawan Bank Syariah Cabang Padangsidempuan

dapat dijelaskan oleh stres kerja, motivasi dan komunikasi sedangkan sisanya 31,7 persen dijelaskan faktor lainnya.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian dalam tugas akhir ini terletak pada kesamaan menggunakan variabel terikat (Y) Kinerja Karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut terletak dari variabel bebas menggunakan 3 variabel Stres Kerja (X_1), Motivasi (X_2), Komunikasi (X_3), serta terletak pada lokasi penelitian, yaitu di Bank Syariah Cabang Padang Sidempuan Sumatera Utara.

Prasetyo (2008) dengan judul penelitian "Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasional di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta". Permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1). Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif. 2). Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen kontinuan. 3). Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional pada komitmen afektif. 4). Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional pada komitmen kontinuan

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan angket berupa kuisisioner yang dilakukan pada pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan dalam rangka menganalisis komitmen organisasi pada pegawai serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala stasiun telah dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hasil dari penelitian :

Kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan positif pada komitmen afektif pegawai PT. KAI di Stasiun Solo Balapan Surakarta. Hal ini disebabkan karena pimpinan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Kepemimpinan yang ada juga berhasil memotivasi bawahan untuk mengalahkan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Selain itu kepemimpinan yang ada dapat mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan visi masa depan yang menarik bagi bawahannya dan pimpinan, juga memberikan kebanggaan serta percaya diri pada bawahannya.

Kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan positif pada komitmen kontinuan pegawai PT. KAI di Stasiun Solo Balapan Surakarta. Hal ini disebabkan adanya berbagai kebijakan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia yang sedang mengalami berbagai perubahan yang berdampak pada berbagai program-program fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh oleh karyawan PT. Kereta Api Indonesia Solo Balapan.

Kepemimpinan transaksional memiliki keterkaitan positif pada komitmen afektif pegawai PT. KAI di Stasiun Solo Balapan Surakarta. Hal ini disebabkan karena pemimpin menyediakan *reward* yang tepat ketika bawahan atau karyawan mencapai kinerja yang baik dan berupaya menekankan pada dorongan pencapaian tujuan yang dilakukan oleh karyawan. Implikasi yang ada misalnya pemberian imbalan diberikan untuk karyawan yang mampu menghasilkan prestasi kerja terutama dalam meningkatkan pangsa pasar (*market share*).

Kepemimpinan transaksional memiliki keterkaitan positif pada komitmen kontinuan pegawai PT. KAI di Stasiun Solo Balapan Surakarta didukung dalam penelitian ini. Hal ini diduga disebabkan karena hubungan antara pemimpin dan karyawan yang ada terutama ditekankan pada kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dan kemampuan manajemen dalam mengarahkan pegawai perusahaan untuk melakukan dan mempertahankan usahanya menuju tujuan organisasi.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian dalam tugas akhir ini terletak pada kesamaan menggunakan variabel bebas (X_1) kepemimpinan Transformasional dan (X_2) kepemimpinan Transaksional. Perbedaan dari penelitian tersebut terletak dari variabel terikat (Y) Komitmen, serta terletak pada lokasi penelitian, yaitu di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta.

Munawaroh (2011) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru SMK Wijana Jombang.” Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru SMK Wijana Jombang. Penelitian ini merupakan penelitian survey dimana peneliti menyebarkan kuesioner yang berbentuk pernyataan sebagai alat pengumpul data. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap

kinerja guru SMK Wijana Jombang. Variabel penelitian terdiri atas variabel bebas dan terikat. Variabel bebas adalah: gaya kepemimpinan transformasional (X_1), dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2), sedangkan variabel terikat (Y) adalah kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, F hitung adalah sebesar 4,575 maka disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini karena dan nilai signifikansi F yang lebih kecil dari 0.05 ($0.028 < 0.05$). Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Variabel gaya kepemimpinan transformasional, memberikan nilai koefisien 0,454 dengan t hitung sebesar 2,280 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2.101. dan tingkat signifikansi t lebih kecil dari 0.05 ($\text{sig. } t = 0,038 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ($\text{sig. } t = 0,126 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak pada tingkat signifikansi 5 persen. Disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik

Wijana Jombang. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ($\text{sig.t} = 0,126 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak pada tingkat signifikansi 5 persen. Disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.

Kesamaan dari telaah pustaka tersebut, memiliki kesamaan dalam penelitiannya, yaitu tentang Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, dimana memiliki variabel X_1 dan X_2 , gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional serta variabel Y kinerja. Perbedaan dari penelitian tersebut, terletak pada lokasi penelitian, yaitu SMK Wijana Jombang.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Kendatipun berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya factor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya ini dikelola Manajemen Sumber daya manusia

(*human resource development*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan (Simamora 2004:4). Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain menurut Wahyudi (2002:1) adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Armstrong (Mckenna, Eugene & Nich Beech 2000:6) Mendefinisikan manajemen sumber daya manusia secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi (Armstrong, 1994:6). Storey (Mckenna, Eugene & Nich Beech 2000:6) Mendefinisikan pengertian yang lebih kompleks, manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampudan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, structural dan teknik-teknik personel.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Agus (1995:5) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial terdiri dari :

- a. Perencanaan (*planning*), berarti penentuan program tenaga kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan perusahaan
- b. Pengorganisasian (*organizing*), setelah serangkaian tindakan ditetapkan perlu disusun organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Menyusun organisasi berarti merancang struktur berbagai hubungan antara jabatan atau pekerjaan, personalia dan factor-faktor fisik.
- c. Pengarahan (*directing motivation*), Fungsi yang menghidupkan menjadi semakin penting. Fungsi ini disebut pengarahan, motivasi, pelaksanaan atau pemberian perintah. Fungsi ini mengusahakan agar orang mau bekerjasama dengan efektif.
- d. Pengendalian (*controlling*), Fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana tenaga kerja yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi operasional yang terdiri atas :

- a. Pengadaan (*procurement*), usaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai

sasaran organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan sumberdaya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

- b. Pengembangan (*training and development*), Tenaga kerja yang sudah diperoleh harus dikembangkan lebih lanjut melalui usaha pelatihan dan pengembangan.
- c. Kompensasi (*compensation*), sebagai balas jasa yang layak dan memadai kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangannya dalam pencapaian tujuan organisasi
- d. Integrasi (*integration*), Integrasi ini menyangkut penyesuaian kepentingan-kepentingan perorangan dengan kepentingan organisasi dan masyarakat
- e. Pemeliharaan (*maintenance*), Mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Perhatikan dititikberatkan pada pemeliharaan serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan.
- f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*), untuk memutuskan hubungan kerja karyawan dengan organisasi dan mengembangkannya kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

2.2.3. Komitmen

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan merupakan isu yang sangat penting. Problem komitmen ini berujung kepada bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengelolaan karyawan/human. Sistem pengelolaan terhadap komitmen ini, dapat dua macam pendekatan yang dikenal *soft approach* (pendekatan lunak/*human*) yang dikembangkan oleh *Harvard Business School* dan *hard approach* (pendekatan sistemik) yang dikembangkan *Michigan Business school*. *Hard approach* akan berbicara tentang sistem pengorganisasian yang akan diterapkan. *Soft approach* berbicara tentang pembangunan budaya kerja bagi karyawan dengan pendekatan psikologis perusahaan sehingga tercipta kesinergisan dalam perusahaan (Fauzan, 2009:1).

1. *Hard approach*

Salah satu pendekatan melalui *hard approach tools* adalah dengan mendesain sistem manajemen SDM perusahaan. Ketika membicarakan tentang sistem manajemen SDM maka perusahaan harus memperhatikan ha-hal berikut:

a. *Staffing*

Pencarian dan penempatan staf ini meliputi strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam sistem staffing ini terutama

dalam masalah kontrak kerja, biasanya perusahaan menerapkan kontrak kerja pegawai tetap dan kontrak kerja pegawai tidak tetap.

b. Evaluasi Kinerja

Penilaian terhadap kinerja dari para pekerja yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui perkembangan karyawannya dan menjadi data yang penting dalam pemberian *reward* kepada karyawannya.

c. *Training*

Program-program pelatihan secara berkesinambungan perlu dirancang untuk memberikan keterampilan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para pekerja.

d. Pengembangan

Para pekerja yang dimiliki pertama kali harus diukur untuk mengenali kemampuannya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan diri untuk menutupi kesenjangan kemampuan dengan target yang ada.

e. *Reward and Recognition*

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Pemberiaan kompensasi dapat yang berupa tangible (bonus uang, wisata,

kenaikan jabatan dan lain-lain) dan intangible (penghargaan, ucapan selamat, dan lain-lain).

2. *Soft approach*

Dalam hal ini lebih banyak berhubungan dengan psikologi karyawan atau bahkan psikologi organisasi, yaitu bagaimana sebuah perusahaan menciptakan budaya kerja perusahaan. Beberapa hal negatif yang dapat terjadi akibat buruknya penerapan *soft approach* ini adalah:

a. Terjadinya Stress kerja

Stress kerja dapat terjadi karena lingkungan kerja tidak nyaman. Hal ini bisa disebabkan oleh jurang komunikasi (*communication gap*) antara atasan dan bawahan atau hubungan kerja yang kurang manusiawi antara atasan dan bawahan atau atasan yang tidak dapat menghargai kerja stafnya, dan bisa juga terjadi karena persaingan tidak sehat antar karyawan sehingga tidak terjadi *teamwork* yang dapat memacu kinerja karyawan.

b. Turunnya Loyalitas

Ketidaknyaman hubungan antara seorang karyawan dengan atasannya akan dapat menurunkan loyalitas dan ketidakbetahan seorang karyawan untuk terus bekerja ditempat tersebut. Penurunan loyalitas ini tentu saja akan berbahaya bagi perusahaan. Seorang karyawan dapat saja membocorkan berbagai strategi perusahaan kepada perusahaan yang lain karena faktor ketidaksukaan terhadap atasannya.

c. Hilangnya Karyawan Berprestasi

Seorang karyawan memiliki naluri-naluri alamiah yang merupakan bawaan dari proses penciptaan sebagai manusia. Diantara naluri-naluri tersebut adalah naluri untuk mendapatkan penghargaan dan penghormatan yang wajar.

2.2.4. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Definisi kepemimpinan menurut para ahli antara lain menurut Hasibuan (2005 ; 169) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut DuBrin (Ayu dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya

diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Anoraga (Tika 2006:65) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

3. Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan factor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan dan sifat dari kepemimpinan (Pramudji, 1992 : 145).

Study tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi 4 (empat) pendekatan. Fiedler (dalam Nawawi, 2003 : 44), menyatakan keempat teori kepemimpinan tersebut, yaitu:

a. Teori “*Great Man*” dan Teori “*Big Bang*”

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nannus (dalam Nawawi, 2003 : 44), menyatakan pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat kekuasaan berada

pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori *Big-Bang* mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain.

b. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

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

c. Teori Perilaku

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

perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya.

d. Teori Kontingensi atau Teori Situasional.

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

4. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003 : 48) sebagai fungsi manajemen mencakup beberapa tugas kewajiban dan dalam rangka kepemimpinan menjalankan pemerintahan, yang diantaranya:

a. Pemimpin sebagai Penentu Arah

Pemimpin mampu mengarahkan strategi dan taktik keputusan organisasi yang hendak di tempuh menuju tujuan sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Pengambilan keputusan yang diungkapkan Pramudji (1992:127) ialah kewajiban sorang pemimpin dalam organisasi ialah mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kekuasaan atau dalam rangka memecahkan masalah -masalah dalam organisasinya. Dikemukakan oleh Millet (dalam Pramudji,

1992:127) bahwa salah satu kemampuan pemimpin ialah kemampuan berani mengambil keputusan.

b. Pimpinan Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi

Pemimpin puncak organisasi yang menjadi wakil dan juru bicara resmi akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak diluar organisasi yang bersangkutan sendiri. Sebagai wakil dan juru bicara organisasi fungsi pimpinan tidak terbatas hanya pemeliharaan hubungan baik saja tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemeliharaan hubungan yang baik agar pihak yang berkepentingan mempunyai persepsi yang baik terhadap organisasi.

c. Pimpinan Sebagai Komunikator yang Efektif

Adanya pemeliharaan hubungan yang baik dilakukan dengan proses komunikasi. Keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Adanya interaksi pesan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan dan antara sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dengan serasi berkat terjadinya komunikasi yang efektif sehingga dimungkinkan terjadi umpan balik yang bermanfaat bagi organisasi.

d. Pimpinan Sebagai Mediator

Fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam satu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar harus dihadapi dan diatasi oleh pimpinan.

e. Peranan Pimpinan Selaku Integrator

Pemimpin selaku integrator haruslah meletakkan sikap yang objektif dan netral sebagai pimpinan. Dalam situasi berfikir dan bertindak para anggota organisasi dapat bersikap negatif maupun positif. Untuk mencapai keberhasilan satu kelompok organisasi secara utuh dan bukan terkotak-kotak, peranan integrator diutamakan dimana menghasilkan keberhasilan yang tidak merugikan kecenderungan bagi kelompok-kelompok tertentu.

5. Kepemimpinan Transformasional

Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian.. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya

adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Nurrachmat dan Wahyuddin, 2007 : dalam Sofyan 2010).

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (contingency model). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin (Ari, 2011).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan penghargaan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut Maslow hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional (Ari, 2011).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai: *“transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation”*. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya Burns (dalam Yukl 1998:130)

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman. Kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi tingkatan partisipasi dan harus menunjukkan hubungan yang sama dengan partisipasi dalam organisasi. Komitmen anggota organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. (Miner,1992 ; Bycio, Hackett dan Allen, 1995; Berry, 1998; Bass, 1999 ; Kelloway dan Barling dalam Catano, Pond dan Kelloway, 2001; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004; Judge dan Piccolo, 2004 ; dalam Yuliani 2008).

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

kepentingan diri sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2005:305).

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

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

akhir meliputi yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Kepemimpinan Transformasional memiliki empat komponen yang ada di dalamnya (Bass dalam Robin, 1996; Steers, dkk., 1996) dalam Ellya (2010):

- a. Kharismatik: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan. Pada komponen ini pemimpin akan berperan sebagai model yang dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahan sehingga bawahan tersebut akan berada di pihak pimpinan bahkan ingin menjadi seperti pimpinannya. Komponen ini juga dikenali sebagai komponen Idealized Influence.
- b. *Inspirational motivational*: mengkomunikasikan visi atau harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana, dengan tujuan dapat memberikan inspirasi yang sanggup memotivasi bawahannya. Pemimpin transformasional akan menyediakan arti dan tantangan dari apa yang dikerjakan oleh bawahan, membangkitkan semangat, rasa antusias dan optimisme.
- c. Stimulasi Intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti. Pemimpin transformasional menstimulasi bawahan untuk berupaya inovatif dan kreatif

dengan mempertanyakan asumsi-asumsi, membuat kerangka-kerangka permasalahan, dan melakukan pendekatan pada situasi lama dengan cara-cara yang baru. Bawahan diberi kesempatan untuk melakukan pendekatan-pendekatan dengan cara yang baru terhadap permasalahan yang ada dan menemukan solusinya, tanpa dikritik karena adanya perbedaan pendapat dengan pimpinan.

- d. **Petimbangan terhadap individu:** memberikan perhatian individu, memperlakukan setiap bawahan sebagai pribadi yang utuh, melatih dan menasihati bawahan untuk mencapai prestasi pada tingkat potensial yang lebih tinggi.

6. **Kepemimpinan Transaksional**

Yukl (1998:298) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Dua komponen utama dari gaya kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management exception*. *Contingent reward*, adalah suatu situasi di mana pemimpin menjanjikan imbalan apabila bawahan dapat melaksanakan yang diperintahkannya. Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan jika hal tersebut dicapai. Sedangkan *management by exception* adalah di mana seorang pemimpin

memantau kesalahan yang dilakukan bawahan dan melakukan perbaikan. Selain secara aktif, manajemen dengan eksepsi juga bisa dilakukan secara pasif.

Yukl (1998:298) mengemukakan hubungan antara pemimpin transaksional dengan bawahan terjadi jika: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan, (2) pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan, (3) pemimpin responsive terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*) mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik. Misalnya, di perusahaan sering tujuan pemimpin perusahaan dan tujuan karyawan bertentangan sehingga terjadi perselisihan industrial. Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan

negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat (Wirawan 2008:3).

Wirawan (2008:3) prinsip dasar teori kepemimpinan transaksional adalah:

- a. Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.
- b. Pertukaran tersebut meliputi pemimpin dan pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran
- c. Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya.
- d. Pengurangan ketidak pastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin.
- e. Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja serta bawahannya. Pertukaran ini didasarkan atas diskusi antara pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan

bagaimana spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

2.2.5. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai/karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan. Perilaku manusia, tingkat, dan kualitas kerja ditentukan oleh sejumlah variabel perseorangan dan lingkungan (Laurensius, 2006:16).

Menurut Suntoro dalam Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan Porter dan Lawler (Moh. As'ad. 1982;82) mengemukakan bahwa kinerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Sedangkan menurut Suprihanto (1984;96) pengertian kinerja karyawan tidak hanya dinilai dari fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan. Yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan disiplin dan hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan lingkungan kerja.

Kinerja Pegawai (Wirawan 2009 : 11) merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor antara lain

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang meruakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat, pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor- faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Bernandin & Russell (1993:135) yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya *Human Resource* mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan (Intan, 2008), sebagai berikut:

1. *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities* yaitu menyangkut keperibadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Unsur-unsur penilaian kinerja pegawai menurut Hasibuan (2002 : 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

2. Prestasi Kerja

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

3. Kedisiplinan

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

4. Kreativitas

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

5. Kerja Sama

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

6. Kecakapan

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

7. Tanggung Jawab

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

Unsur-unsur penilaian kinerja pegawai di RSUD PKU Muhammadiyah Bantul, dapat dinilai dari beberapa hal, (Anonim, 2011) :

1. Penghayatan dan ketaatan beragama

Berkaitan dengan kewajiban seorang muslim dalam menjalankan segala perintah agama sesuai dengan syariat yang telah ada.

2. Kesetiaan

Dapat melaksanakan perintah yang telah dibebankan terhadap karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab dan memegang amanah organisasi.

3. Prestasi kerja

Menilai hasil kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan sesuai dengan karakteristik pekerjaan.

4. Rasa tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya

5. Ketaatan dan disiplin kerja

Ketaatan dan kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada serta melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.

6. Kejujuran

Kejujuran pegawai berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

7. Inisiatif/prakarsa

Kemampuan karyawan dalam inovasi dan mampu mengeluarkan potensi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan lebih berdaya guna berhasil guna

8. Sikap/kerjasama/hubungan

Kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain serta menjalin hubungan yang harmonis antar karyawan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik

9. Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan

Kemampuan dalam penyesuaian terhadap organisasi meskipun lingkungan organisasi tidak sesuai dengan keinginan karyawan

10. Kepemimpinan

Berkaitan dengan kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi dan memiliki jiwa yang lugas sehingga bekerja secara efektif

2.2.6. Hubungan antara kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kinerja karyawan

1. Hubungan antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya. Maka penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hubungan antara kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu

pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2005 : 305).

2. Hubungan antara kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan

Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah transaksional. Namun transaksional bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain : seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh transaksional.

Yukl (1998:298) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja (Yukl, 2005:305). Selanjutnya, Sejalan dengan pendapat Bass dalam Yukl (1998 :298) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi, tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pemimpin. Jadi sehubungan dengan berbagai pendapat tersebut maka gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja para karyawannya.

2.2.7. Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran dinyatakan dalam bentuk skema sederhana yang utuh menurut pokok-pokok penelitian dan hubungannya. Kerangka pemikiran dalam bentuk skema ini diharapkan dapat menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah. Kerangka pikiran yang akan penulis kemukakan adalah:



Gambar 1 : Kerangka pemikiran Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan RSUD PKU Bantul

2.2.8. Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul ?
2. Ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul ?

3. Ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul?

Sedangkan untuk analisis stastiknya adalah

1. $H_0: b_1 = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja/ hipotesis ditolak
 $H_a: b_1 \neq 0$, terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja/ hipotesis diterima
2. $H_0: b_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja/ hipotesis ditolak
 $H_a: b_2 \neq 0$, terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja/ hipotesis diterima
3. $H_0: b_1: b_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja/ hipotesis ditolak
 $H_a: b_1: b_2 \neq 0$, terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja/ hipotesis diterima

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Deskripsi Umum

3.1.1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul, berada di Jl. Jendral Sudirman 124 Bantul Yogyakarta 55711 dengan telp./ fax.(0274) 368238, 367437 e-mail. pkubantul@gamil.com layanan SMS. 081 328 285 401 dan luas tanah 5700 m².

3.1.2. Gambaran Umum Perusahaan

Pada tanggal 1 Maret 1966 didirikan klinik Rumah Bersalin yang saat itu diberi nama Rumah Bersalin Khusus Ibu dan Anak, pimpinan saat itu adalah Ibu Zachrowi Soejoeti. Amal usaha ini pertama kali diprakarsai oleh Ibu pimpinan 'Aisyiah Bantul yaitu Ibu Harjo Djojodarmo istri dari dr. Harjo Djojodarmo adalah aktivis 'Aisyiah yang memprakarsai dibukanya Rumah Bersalin se-DIY, dengan bantuan suami beliau yang kebetulan seorang dokter *Obsgyn (Obstetri-Gynecology)* dan yang berhasil dirintis saat itu ada 6 Rumah Bersalin di Bantul sebagai cikal bakal berdirinya rumah sakit di Bantul saat ini. Pada titik awal ini, ternyata Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul butuh waktu 7 tahun, karena peletakan batu pertama pembangunan rumah sakit kala itu pada tahun 1995. Hal ini menunjukkan gerak dan langkah Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul yang selalu menggairahkan ruh Al-Islam dan ruh Al-Jihad dalam seluruh gerakan, sehingga Muhammadiyah tampil

sebagai gerakan Islam yang istiqomah dan memiliki ghiroh yang tinggi dalam mengamalkan Islam.

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul, sejak berdiri tahun 1966 dengan status Rumah Bersalin Khusus Ibu dan Anak (RB-KIA) sampai tahun 1995 meningkat menjadi Rumah Sakit Khusus (RSK) yaitu Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak (RSKIA) dan pada tahun 2001 menjadi Rumah Sakit Umum. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul mengizinkan RSKIA Muhammadiyah Bantul menjadi Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Bantul dengan memperhatikan surat ijin pengembangan RSKIA menjadi RSU nomor 167/ III.0.H/ 2001 tanggal 11 Agustus 2001 dan hasil pemeriksaan tim perijinan pelayanan kesehatan swasta dinas kesehatan Kabupaten Bantul tanggal 9 Oktober 2001 serta persyaratan untuk menyelenggarakan Rumah Sakit Umum telah dipenuhi. Oleh karena itu Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Muhammadiyah Bantul menjadi Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

Proses perjalanan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul diawali berdirinya Rumah Sakit pada 1 Maret 1966, Rumah Bersalin ini mempunyai ijin tetap pada tanggal 13 September 1976 berdasarkan Surat Keputusan Ka Kanwil DEPKES/ DINKES. Propinsi DIY (Tertanda dr. R. Soebroto, MPH) Nomor ijin Tetap : 14/ Idz/ T/ RB/ 76. Selanjutnya RS Khusus Ibu dan Anak berubah status menjadi Rumah Sakit Umum berdasarkan SK. Kepala Dinkes Kabupaten Bantul No.445 /4318 Tgl. 20 Oktober 2001.

3.1.3. Visi dan Misi Perusahaan dan Penjabaran

1. Falsafah Perusahaan

RSU PKU Muhammadiyah Bantul merupakan perwujudan dari ilmu, iman, amal sholeh.

2. Visi Perusahaan

Terwujudnya Rumah Sakit Yang Islami yang mempunyai keunggulan kompetitif global, dan menjadi kebanggaan umat.

3. Misi Perusahaan

Berdakwah melalui pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan mengutamakan peningkatan kepuasan pelanggan serta peduli pada kaum dhu'afa.

4. Moto Perusahaan

Layananku – Ibadahku

5. Jenis Pelayanan Perusahaan

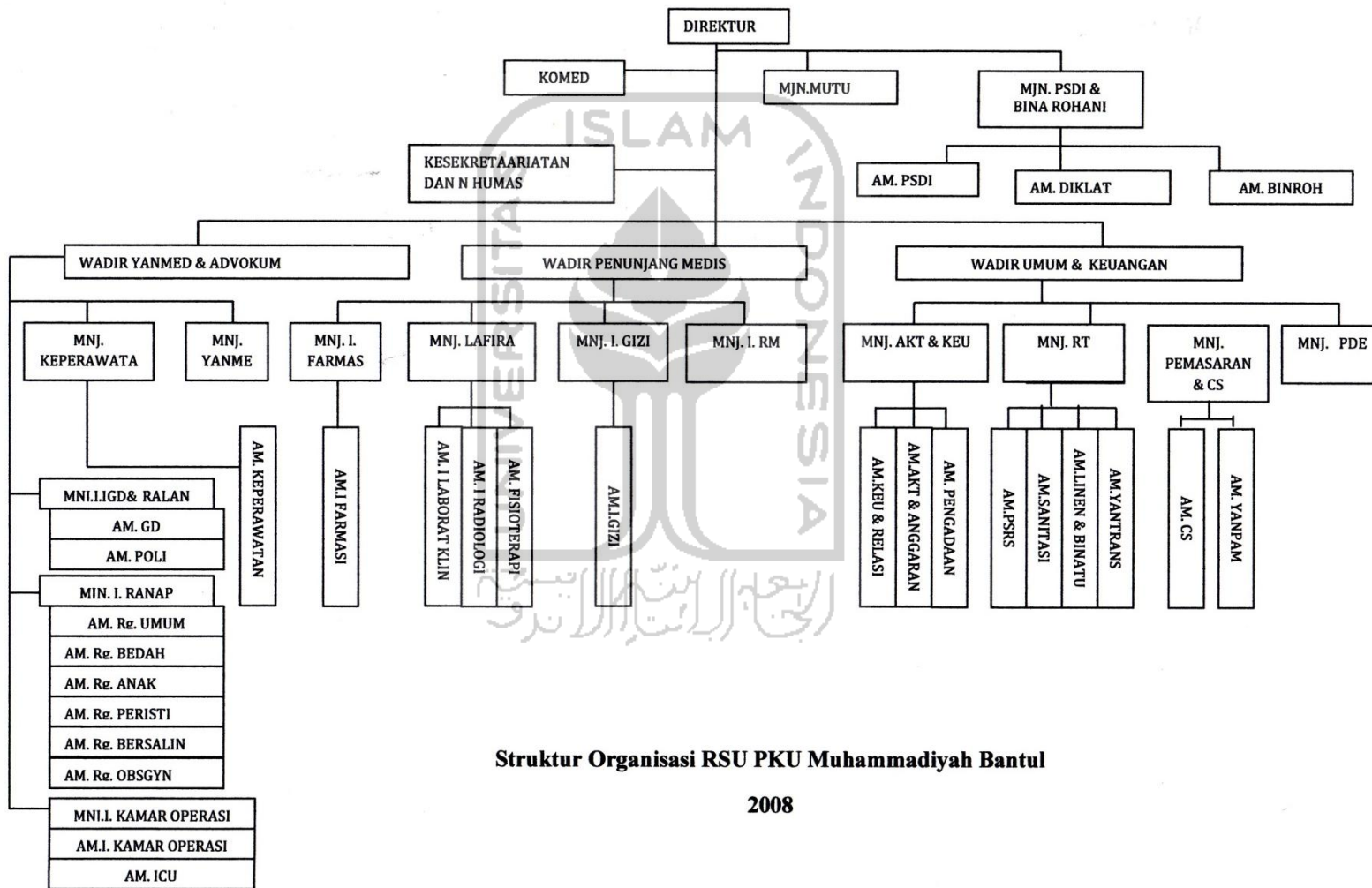
- a. Pelayanan 24 jam meliputi : instalasi gawat darurat, rawat inap, ICU, pelayanan bersalin, pelayanan operasi, pelayanan rukti jenazah dan circumsisi (khitan).
- b. Pelayanan Penunjang Medik meliputi: laboratorium klinik, farmasi, radiologi, ambulan 118 dan PKU DMC dan pelayanan gizi.
- c. Poliklinik meliputi: poliklinik anak, poliklinik penyakit dalam, poliklinik kebidanan dan penyakit dalam, poliklinik bedah (bedah umum, bedah anak, bedah *orthopedi*, bedah *digestive*,

bedah *thorax* dan *vasculer*, bedah mulut), poliklinik syaraf, poliklinik jiwa, poliklinik kulit kelamin, poliklinik THT, poliklinik gigi, poliklinik mata, poliklinik tumbuh kembang anak, poliklinik umum, poliklinik fisioterapi dan poliklinik bidan.

- d. Pelayanan Lain meliputi : *club* lansia, *club* diabetes, tes bebas narkoba, senam hamil, pelayanan informasi obat, konsultasi gizi, pelayanan *home care*, pelayanan akte kelahiran dan *General Medical Check Up* (GMC).



STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH BANTUL



Struktur Organisasi RSU PKU Muhammadiyah Bantul

2008

3.2. Definisi Variabel Operasional

Definisi operasional variabel adalah istilah dari variabel penelitian yang harus mempunyai rujukan-rujukan empiris (dapat diukur, dihitung atau dikumpulkan melalui nalar), dan dinyatakan dalam kriteria/operasi yang dapat diukur secara khusus.

Variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2011:39).

Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel Independen atau bebas Kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2) dan Variabel Dependen atau terikat, yakni Prestasi Kerja (Y).

3.2.1. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan transformasional (X_1)

Kepemimpinan Transformasional (X_1) adalah jiwa pemimpin yang memiliki empat komponen yaitu kharismatik, inspirasi motivasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan terhadap individu yang dapat membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan dapat membujuk para pengikutnya agar dapat mendahului kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri.

1. Kepemimpinan transaksional (X_2)

Kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward* dan *manajemen exception* yang menekankan pada transaksi yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja serta bawahannya yang berhubungan dengan spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

2. Kinerja karyawan (Y)

Menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang terdiri dari penghayatan dan ketaatan beragama, kesetiaan, prestasi kerja, rasa tanggung jawab, ketaatan dan disiplin kerja, kejujuran, inisiatif/prakarsa, sikap/kerjasama/hubungan, kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kepemimpinan yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

3.2.2. Parameter dan Indikator

3.2.2.1 Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan Transformasional (X_1) adalah jiwa pemimpin yang memiliki empat komponen yaitu kharismatik, insiprasi motivasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan terhadap individu yang dapat membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan dapat membujuk para pengikutnya agar dapat mendahului kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri.

Demi tercapainya tujuan maka pemimpin harus dapat mempengaruhi karyawan dengan baik agar kinerja dapat meningkat.

1. Kharismatik

Pemimpin memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan. Pemimpin akan berperan sebagai model yang dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh bawahan sehingga bawahan tersebut akan berada di pihak pimpinan bahkan ingin menjadi seperti pimpinannya. Indikatornya yaitu:

- a. Menyampaikan visi yang jelas kepada karyawan
- b. Menyampaikan misi yang jelas kepada karyawan
- c. Menumbuhkan rasa bangga pada karyawan
- d. Mampu memperoleh rasa hormat dari karyawan
- e. Memiliki komitmen yang dapat dipercaya karyawan
- f. Mempunyai komitmen yang tinggi pada kemajuan perusahaan
- g. Mempunyai kepribadian yang dikagumi
- h. Tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi

2. *Inspirational Motivational*

Pemimpin dapat mengkomunikasikan visi atau harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, dapat memberikan inspirasi yang sanggup memotivasi bawahannya. Pemimpin transformasional akan menyediakan arti dan tantangan dari apa yang dikerjakan oleh bawahan, membangkitkan semangat,

rasa antusias dan optimisme. Adapun indikator motivasi inspirasional dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada karyawan
- b. Dapat mengkomunikasikan harapan yang jelas kepada karyawan
- c. Kemampuan menjelaskan tujuan organisasi secara lisan
- d. Kemampuan menjelaskan tujuan organisasi dalam buku pedoman.
- e. Dapat menginspirasi karyawan sebagai lambang kesuksesan
- f. Mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan
- g. Pembangkit semangat kerja karyawan.
- h. Pemimpin dapat mengeskpresikan tujuan penting dengan menjelaskan semboyan organisasi.
- i. Memberi pujian atas keberhasilan pelaksanaan tugas untuk menumbuhkan rasa optimisme.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional menstimulasi bawahan untuk berupaya inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi, membuat kerangka-kerangka permasalahan, dan melakukan pendekatan pada situasi lama dengan cara-cara yang baru. Bawahan diberi kesempatan untuk melakukan pendekatan-pendekatan dengan cara yang baru terhadap permasalahan yang ada dan menemukan solusinya, tanpa dikritik karena adanya perbedaan pendapat dengan

pimpinan. Adapun indikator Stimulasi Intelektual dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Mendukung kreativitas karyawan dalam bekerja.
 - b. Mendorong karyawan memunculkan gagasan baru.
 - c. Menampung ide karyawan dalam perbaikan pekerjaan.
 - d. Melibatkan karyawan dalam perencanaan kegiatan perusahaan.
 - e. Memberikan kesempatan karyawan dalam menggunakan pengetahuan baru.
 - f. Memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan yang terjadi.
 - g. Pelibatan karyawan dalam proses pemecahan masalah pekerjaan.
 - h. Menghargai segala perbedaan pendapat.
4. Pertimbangan Terhadap Individu

Pemimpinan memberikan perhatian terhadap individu, memperlakukan setiap bawahan sebagai pribadi yang utuh, melatih dan menasihati bawahan untuk mencapai prestasi pada tingkat potensial yang lebih tinggi. Adapun indikator Pertimbangan Terhadap Individu dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi karyawan dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja karyawan
- b. Memberikan perhatian terhadap keamanan kerja karyawan

- c. Bertindak objektif dalam memperlakukan karyawan sebagai pribadi yang utuh.
- d. Menjadi pelatih bagi karyawan
- e. Memberikan nasehat untuk mencapai prestasi
- f. Mampu berkomunikasi secara pribadi dengan karyawan

3.2.2.2 Kepemimpinan Transaksional (X₂)

Kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward* dan *management exception* yang menekankan pada transaksi yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja serta bawahannya yang berhubungan dengan spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

1. *Contingent reward*

Contingent reward adalah suatu situasi di mana pemimpin menjanjikan imbalan apabila bawahan dapat melaksanakan yang diperintahkannya. Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan jika hal tersebut dicapai. Adapun indikator *Contingent reward* dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Menggunakan tunjangan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan
- b. Menerapkan jenjang karir untuk memotivasi karyawan
- c. Menjanjikan imbalan dengan penjelasan cara mendapatkannya

- d. Memberi imbalan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

2. *Management by exception*

Management by exception adalah di mana seorang pemimpin memantau kesalahan yang dilakukan bawahan dan melakukan perbaikan. Selain secara aktif, manajemen dengan eksepsi juga bisa dilakukan secara pasif. Adapun indikator *management by exception* dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap pekerjaan karyawan.
- b. Melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan.
- c. Penerapan sanksi terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku .
- d. Memberikan tindakan terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku.
- e. Melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan karyawan dengan teguran.

3.2.2.3 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang terdiri dari penghayatan dan ketaatan beragama, kesetiaan, prestasi kerja, rasa tanggung jawab, ketaatan dan disiplin kerja, kejujuran, inisiatif/prakarsa, sikap/kerjasama/hubungan, kemampuan menyesuaikan diri dengan

lingkungan dan kepemimpinan yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

1. Penghayatan dan ketaatan beragama

Berkaitan dengan kewajiban seorang muslim dalam menjalankan perintah agama dan berkepribadian sebagai seorang muslim.

Indikator dari penghayatan ketaatan beragama adalah :

- a. Tidak meninggalkan shalat wajib saat bekerja
- b. Mencerminkan kepribadian yang islami.
- c. Mengikuti kegiatan agama (pengajian) di organisasi (RSU PKU muhammadiyah Bantul)

2. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan dapat dilihat dari kesanggupan menaati dan dapat melaksanakan perintah yang telah dibebankan terhadap karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab dan memegang amanah organisasi serta megedepankan kepentingan organisasi. Indikator dari kesetiaan adalah:

- a. Bekerja sesuai dengan instruksi atasan
- b. Bersedia merahasiakan semua isu sensitif rumah sakit
- c. Mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi

3. Prestasi kerja

Berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator dari prestasi kerja adalah :

- a. Mampu memahami tugas yang diberikan
 - b. Kemampuan penyelesaian tugas sesuai dengan target
 - c. Keberhasilan menyelesaikan tugas dengan baik
4. Rasa tanggung jawab
- Kesediaan karyawan dalam dengan kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil pekerjaannya serta mampu menjaga fasilitas rumah sakit. Indikator dari rasa tanggung jawab adalah :
- a. Memelihara peralatan kerja dengan baik
 - b. Menggunakan peralatan kerja sesuai prosedur
 - c. Kesadaran untuk memperbaiki hasil pekerjaan yang tidak sesuai
5. Ketaatan dan disiplin kerja
- Ketaatan dan kedisiplinan pegawai dalam karyawan dalam mematuhi peraturan umum yang ada di rumah sakit.. Indikator dari ketaatan dan disiplin kerja adalah :
- a. Bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan
 - b. Menggunakan tanda pengenal karyawan (*name card*) pada jam kerja
 - c. Memakai seragam yang telah ditetapkan

d. Menjaga kebersihan rumah sakit

6. Kejujuran

Kejujuran pegawai berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya dan tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi. Indikator dari kejujuran adalah :

- a. Tidak memanipulasi data absensi untuk kepentingan pribadi
- b. Kesiapan melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya
- c. Tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi

7. Inisiatif/prakarsa

Kemampuan karyawan untuk memberikan saran, mengetahui persoalan lingkungan kerja. Indikator dari inisiatif/prakarsa adalah :

- a. Mampu memberikan masukan kepada atasan
- b. Mampu memberikan masukan terhadap rekan kerja
- c. Mampu memberi masukan untuk perubahan masa depan organisasi
- d. Mengetahui persoalan lingkungan kerja

8. Sikap/kerjasama/hubungan

Kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan dan atasan serta menjalin hubungan yang ramah dengan konsumen. Indikator dari Sikap/kerjasama/hubungan adalah:

- a. Dapat bekerjasama dengan atasan
 - b. Dapat bekerjasama dengan atasan baik sesama rekan kerja
 - c. Mampu memberikan pelayanan konsumen dengan baik
9. Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan

Kemampuan dalam penyesuaian terhadap lingkungan organisasi meskipun lingkungan organisasi tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Indikator dari kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan adalah :

- a. Berpakaian rapi
 - b. Berpakaian sopan
 - c. Tegur sapa dengan mengucapkan salam antar anggota organisasi
 - d. Berkepribadian luhur
 - e. Mampu menjaga diri terhadap gangguan yang terjadi di lingkungan kerja
10. Kepemimpinan
- Berkaitan dengan kemampuan untuk menjadi panutan, mempengaruhi, percaya diri dan memiliki jiwa yang lugas serta tidak menyakiti sehingga bekerja secara efektif. Indikator dari kepemimpinan adalah :
- a. Dapat menjadi panutan rekan kerja lain
 - b. Percaya diri dalam melakukan pekerjaan
 - c. Mampu mengambil keputusan dengan tepat

3.3. Jenis Penelitian

Suharsimi Arikunto (2002: 17-18) menyatakan bahwa, dalam melakukan penelitian ada dua jenis metode yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasarkan pada perhitungan-perhitungan statistik sebagai dasar analisis, sedangkan penelitian kualitatif menghasilkan data-data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini adalah penelitian survey yaitu penelitian terhadap sebagian anggota populasi (disebut sampel) bukan keseluruhan dari populasi karyawan.

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2007, hlm. 63). Dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan non medis Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

3.4.2. Sampel Penelitian

Yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya. Dengan kata lain, sampel

merupakan bagian dari populasi. Pengambilan sebagian itu dimaksudkan sebagai representasi dari seluruh populasi sehingga kesimpulan juga berlaku bagi keseluruhan populasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menentukan sampel dengan menggunakan teknik purposive sampling yaitu penentuan sampel yang tidak didasarkan atas strata atau pedoman, tetapi berdasarkan atas adanya tujuan tertentu yang tetap berhubungan dengan permasalahan penelitian.

Arikunto (1993: 94) apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar, dapat diambil antara 10 persen – 15 persen atau 20 persen – 25 persen atau lebih. Populasi dalam penelitian berjumlah di bawah 100.

Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi digunakan rumus Slovin (Sevilla, 1993: 161-162), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolelir atau diinginkan

3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel tanpa memilih-milih individu yang akan dijadikan anggota sampel.

Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 82 orang, maka jumlah sampel yang akan diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan 5%. Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi digunakan rumus Slovin (Sevilla, 1993: 161-162), sebagai berikut:

$$n = \frac{82}{1 + 82(0,05)^2} = 68$$

Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 68 orang.

Tabel 3.1
Data Ketenagaan
RSU PKU Muhammadiyah Bantul
Bulan: Januari - Tahun 2011

No	Formasi	Tetap		Jumlah	Kon/Pt/Tt/Hr		Jumlah	Total
		L	P		L	P		
	Medis	8	5	13	37	20	57	70
	Keperawatan	26	92	118	6	43	49	167
	Asper	2	10	12			0	12
	Jangmed	21	36	57	12	14	26	83
	Umum							
1	Keu & Relasi	2	10	12	1		1	13
2	Akt & Anggaran	3	1	4			0	4
3	Pengadaan	2	1	3			0	3
4	Pemasaran	2		2			0	2
5	RT	9		9			0	9

Lanjutan

6	Sanitasi	3		3	1		1	4
7	Linen & Binatu	6	1	7	1	1	2	9
8	Yantrans	5		5	1		1	6
9	Pekarya	4		4	2		2	6
10	Umum (Farmasi)	1	1	2			0	2
11	EDP	3		3			0	3
12	CS	5	1	6			0	6
13	Yanpam	12		12			0	12
	Jumlah	57	15	72	6	1	7	79
1	PSDI	1	3	4			0	4
2	Diklat	1		1			0	1
3	Bina Ruhani	3		3	1	1	2	5
4	Kesekretariatan		1	1	2		2	3
5	Mutu	1		1			0	1
	Jumlah	6	4	10	3	1	4	14
	Total	120	162	282	64	79	143	425

Sumber: Data Sekunder (2011)

3.5. Alat Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang ditunjukkan ke responden. Pertanyaan tersebut meliputi 2 (dua) variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (lampiran 1 hal 125-130) :

- a. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden (jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja).

- b. Bagan kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

3.5..2. Studi Pustaka

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pencatatan berbagai landasan teori, konsep-konsep, dan teknis analisis yang akan digunakan dalam pembahasan masalah pada penelitian ini.

3.6. Data dan Teknik Pengumpulan Data

dalam penelitian ini, dibedakan menjadi dua jenis data yakni data primer dan data sekunder. Maksud dari data primer maupun data sekunder dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Data Primer

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diamati untuk pertama kalinya (Djarwanto dan Subagyo, 1991, hlm. 76). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden melalui kuisioner dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari perusahaan berupa keterangan-keterangan ataupun dokumen lain yang berkaitan dalam penelitian ini, misalnya data tentang gambaran umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul, meliputi sejarah berdiri, struktur organisasi,

lokasi, personalia, dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.7. Metode dan Teknik Analisis Data

3.7.1. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1.1. Uji validitas

Validitas menyatakan sejauh mana kecepata dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2000, hlm. 4). uji validitas digunakan untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Uji validitas dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item total corelatiaon*). Perhitungan validitas ini dilakukan dengan rumus teknik *korelasi product moment peron*, dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 2000, hlm. 19)

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

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi X dan Y

n : banyaknya sampel penelitian

Y : skor total

X : skor item

$\sum XY$: jumlah dari hasil perkalian antara skor X dan skor Y

$\sum X$: jumlah dari skor X

ΣY : jumlah dari skor Y

ΣX^2 : jumlah pengkuadratan skor-skor X

ΣY^2 : jumlah pengkuadratan skor-skor Y

Syarat minimum dianggap valid adalah :

- Menghasilkan r hitung yang positif
- Besarnya r hitung lebih besar dari r tabel.

Kedua syarat tersebut dipenuhi dalam uji validitas, sehingga dapat dikatakan valid.

Pengujian validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada masing-masing item dengan skor totalnya. Teknik korelasi seperti ini dikenal dengan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasinya signifikan atau tidak, maka diperlukan tabel signifikan nilai r *product moment*.

Berikut adalah tahapan dalam melakukan pengujian validitas:

a. Menentukan Nilai r Tabel.

Dari tabel r untuk korelasi product moment Pearson's untuk $n = 68$ dan $\alpha = 5$ persen, didapat nilai r tabel = 0,239. Selanjutnya angka 0,239 akan dipakai sebagai uji validasi terhadap butir pertanyaan yang terdapat didalam variabel kepemimpinan transformasional (kharismatik, Inspirasional motivasional, Stimulasi Intelektual dan Petimbangan terhadap), variabel

kepemimpinan transaksional (*Contingent Reward* dan *Management Exception*), dan variabel kinerja (penghayatan dan ketaatan beragama, kesetiaan, prestasi kerja, rasa tanggung jawab, ketaatan dan disiplin kerja, kejujuran, inisiatif/prakarsa, sikap/kerjasama/hubungan, kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, kepemimpinan).

b. Mencari r hasil.

Untuk mencari r hasil dari semua butir pertanyaan ditunjukkan pada baris terbawah (lihat lampiran 4, 5, dan 6 hal 157-164), maka terdapat nilai-nilai angka dari setiap butir pertanyaan.

c. Pengambilan Keputusan.

Dasar dalam pengambilan menentukan butir pertanyaan tersebut valid atau tidak valid adalah sebagai berikut:

- 1) Data valid apabila $r \text{ hasil} > 0,239$ dan $r \text{ hasil}$ positif.
- 2) Data tidak valid apabila $r \text{ hasil} < 0,239$ dan $r \text{ hasil}$ tidak positif.

Dari pengolahan data diperoleh korelasi product moment masing-masing butir pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3.2.
Hasil Uji Validitas Variabel Transformasional

No	Butir Kuesioner	r tabel	r hitung	Validitas
1	Trf1	0,239	0.700	Valid
2	Trf2	0,239	0.681	Valid
3	Trf3	0,239	0.699	Valid
4	Trf4	0,239	0.739	Valid
5	Trf5	0,239	0.733	Valid
6	Trf6	0,239	0.702	Valid
7	Trf7	0,239	0.692	Valid
8	Trf8	0,239	0.731	Valid
9	Trf9	0,239	0.610	Valid
10	Trf10	0,239	0.862	Valid
11	Trf11	0,239	0.817	Valid
12	Trf12	0,239	0.788	Valid
13	Trf13	0,239	0.805	Valid
14	Trf14	0,239	0.862	Valid
15	Trf15	0,239	0.806	Valid
16	Trf16	0,239	0.799	Valid
17	Trf17	0,239	0.724	Valid
18	Trf18	0,239	0.804	Valid
19	Trf19	0,239	0.810	Valid
20	Trf20	0,239	0.843	Valid
21	Trf21	0,239	0.688	Valid
22	Trf22	0,239	0.715	Valid
23	Trf23	0,239	0.857	Valid
24	Trf24	0,239	0.828	Valid
25	Trf25	0,239	0.729	Valid
26	Trf26	0,239	0.873	Valid
27	Trf27	0,239	0.802	Valid
28	Trf28	0,239	0.828	Valid
29	Trf29	0,239	0.861	Valid
30	Trf30	0,239	0.810	Valid
31	Trf31	0,239	0.777	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 4 hal 158-159)

Tabel 3.2. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai *r* table dengan jumlah sampel (N) = 68 dan α = 5% yaitu 0,239 berarti bahwa semua butir pertanyaan variable Transformasional tidak ada yang gugur.

Tabel 3.3.
Hasil Uji Validitas Variabel Transaksional

No	Butir Kuesioner	r hitung	r tabel	Validitas
1	Trs 1	0.788	0,239	Valid
2	trs 2	0.803	0,239	Valid
3	trs 3	0.797	0,239	Valid
4	trs 4	0.792	0,239	Valid
5	trs 5	0.762	0,239	Valid
6	trs 6	0.759	0,239	Valid
7	trs 7	0.757	0,239	Valid
8	trs 8	0.780	0,239	Valid
9	trs 9	0.730	0,239	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 5 hal 161)

Tabel 3.3. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai *r* table dengan jumlah sampel (N) = 68 dan α = 5% yaitu 0,239 berarti bahwa semua butir pertanyaan variable Transaksional tidak ada yang gugur.

Tabel 3.4.
Hasil Uji Validitas Variabel Transaksional

No	Butir Kuesioner	r hitung	r tabel	Validitas
1	Kin1	0.451	0,239	Valid
2	Kin2	0.569	0,239	Valid
3	Kin3	0.554	0,239	Valid
4	Kin4	0.682	0,239	Valid
5	Kin5	0.544	0,239	Valid
6	Kin6	0.642	0,239	Valid
7	Kin7	0.806	0,239	Valid
8	Kin8	0.831	0,239	Valid
9	Kin9	0.778	0,239	Valid
10	Kin10	0.801	0,239	Valid
11	Kin11	0.846	0,239	Valid
12	Kin12	0.905	0,239	Valid
13	Kin13	0.670	0,239	Valid
14	Kin14	0.642	0,239	Valid
15	Kin15	0.772	0,239	Valid
16	Kin16	0.725	0,239	Valid
17	Kin17	0.689	0,239	Valid
18	Kin18	0.886	0,239	Valid
19	Kin19	0.774	0,239	Valid
20	Kin20	0.883	0,239	Valid
21	Kin21	0.809	0,239	Valid
22	Kin22	0.872	0,239	Valid
23	Kin23	0.846	0,239	Valid
24	Kin24	0.859	0,239	Valid
25	Kin25	0.853	0,239	Valid
26	Kin26	0.874	0,239	Valid
27	Kin27	0.859	0,239	Valid
28	Kin28	0.896	0,239	Valid
29	Kin29	0.733	0,239	Valid
30	Kin30	0.789	0,239	Valid
31	Kin31	0.865	0,239	Valid
32	Kin32	0.814	0,239	Valid
33	Kin33	0.860	0,239	Valid
34	Kin34	0.804	0,239	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 6 hal 153-164)

Tabel 3.4. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai *r* table dengan jumlah sampel (N) = 68 dan $\alpha = 5\%$ yaitu 0,239 berarti bahwa semua butir pertanyaan variable Kinerja tidak ada yang gugur.

3.7.1.2. Uji Reliabel

Uji reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2000, hlm. 5). Uji reliabilitas juga merupakan suatu cara untuk melihat apakah alternatif ukur kuesioner yang digunakan konsisten atau tidak. Apabila alat ukur dipakai dua kali atau lebih besar dan hasil pengukuran yang diperoleh konsisten maka alat pengukur tersebut reliabel. Alat yang digunakan untuk mengukur tingkat signifikan dari masing-masing variabel yaitu *Transformasional* dan *Transaksional* dalam penelitian ini adalah koefisien alpha.

Rumus formula umum koefisien alpha adalah sebagai berikut (Azwar, 2000, hlm. 78)

$$\alpha = \left[\frac{K}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{S_x} \right]$$

Dimana :

K = Banyaknya belahan tes

S_j^2 = Varians belahan j ; $j = 1, 2, \dots, k$

S_x^2 = Varians skor tes

Syarat minimum dianggap reliabel adalah :

- Menghasilkan r hitung yang positif
- Besarnya r hitung lebih besar dari r table

Uji reliabilitas yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan teknik cronbach alpha. Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solution) v17 for windows (2007) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.5.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Transformasional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
.979	31

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran4 hal 158)

Dari Tabel 3.5. di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk 31 pertanyaan di atas lebih besar dari pada 0,600 yaitu 0,979. Hal ini berarti instrumen penelitian ini handal dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data:

Tabel 3.6.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Transaksional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
.941	9

Sumber: Data Primer yang diolah (Lampiran 5 hal 161)

Dari Tabel 3.6. di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk 9 pertanyaan di atas lebih besar dari pada 0,600 yaitu 0,941. Hal ini berarti instrumen penelitian ini handal dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Tabel 3.7.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
.981	34

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 6 hal 163)

Dari Tabel 3.7. di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk 34 pertanyaan di atas lebih besar dari pada 0,600 yaitu 0,981. Hal ini berarti instrumen penelitian ini handal dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

3.8. Alat Analisis

Metode analisis data merupakan alat yang dipergunakan dalam memecahkan masalah. Dalam penulisan ini digunakan metode analisis data sebagai berikut :

3.8.1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel tergantungnya (Y). Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 1999).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja

X₁ : Kepemimpinan transformasional

X₂ : Kepemimpinan transaksional

e : Galat sisa

Uji regresi yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda, yaitu dengan variabel bebas: kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2), serta variabel terikat: kinerja (Y). Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) v16 for windows (2007).

3.8.2. Uji F

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh-pengaruh variabel independen (variabelbebas) terhadap variabel dependen (terikat) secara bersama-sama (simultan/serentak) (Sugiyono, 1999 : 73).

Pengujian ini perlu dilakukan untuk menguji linieritas atau keabsahan persamaan regresi. Hasil uji F akan menunjukkan tingkat F signifikan $< 0,05$, artinya apabila signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima, yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Sebaliknya, jika tingkat signifikansi F atau F signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, yakni tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

3.8.3. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Apabila koefisien regresi signifikan pada t-signifikan $\leq 0,05$ atau 5 persen, artinya variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

variabel dependen secara parsial. Sebaliknya, jika lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. (Sugiyono, 1999 : 63).

Selanjutnya untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat diketahui dari nilai koefisien beta. Variabel bebas yang memiliki nilai beta paling besar, berarti variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan atau dengan kata lain variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh atau sumbangan besar kepada variabel terikat.

3.8.4. R^2 (Koefisien Determinasi)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. R^2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah R^2 yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam suatu modal atau disebut R^2 yang telah disesuaikan (Adjusted- R^2). Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain (Santosa&Ashari, 2005:125).

Dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel tetapnya dalam satuan persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti

variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.9. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atas persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

3.9.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2005 : 83)

3.9.2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang kuat satu sama lain. Multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (dari output komputer program SPSS for Windows 11.0). Variabel yang

menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali, 2005 : 63)

3.9.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan dimana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Gleijser (Ghozali, 2005 : 77)



BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskripsi

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul yang terdiri dari jenis kelamin, status pernikahan, usia, pendidikan, dan masa kerja.

1. Jenis Kelamin

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1.
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	50	73.5
Perempuan	18	26.5
Jumlah	68	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 132-133)

Berdasarkan Tabel 4.1. dapat diketahui bahwa 73,5 persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 26,5 persen responden berjenis kelamin perempuan. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul lebih banyak jenis kelamin laki-laki.

2. Status Pernikahan

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan status pernikahan seperti terlihat pada Tabel 4.2. berikut ini :

Tabel 4.2.
Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	Persentase
Belum menikah	10	14.7
Menikah	58	85.3
Janda/duda	0	0.0
Jumlah	68	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 134-135)

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat diketahui bahwa 14,7 persen responden belum menikah dan 26,5 persen responden telah menikah. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul lebih banyak sudah menikah.

3. Usia

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan usia seperti terlihat pada Tabel 4.3. berikut ini :

Tabel 4.3.
Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 26 tahun	3	4.4
26-34 tahun	31	45.6
35-43 tahun	31	45.6
Lebih dari 43 tahun	3	4.4
Jumlah	68	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 136-137)

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat diketahui bahwa 4,4 persen responden berusia kurang dari 26 tahun, 45,6 persen responden berusia 26-34 tahun, 45,6 persen responden berusia 35-43 tahun dan 4,4 persen diketahui berumur Lebih dari 43 tahun. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul berusia 26-34 tahun dan berusia 35-43 tahun memiliki proporsi yang sama.

4. Pendidikan

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan pendidikan seperti terlihat pada Tabel 4.4. berikut ini :

Tabel 4.4.
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTP	0	0.0
SMA	34	50.0
Diploma I	1	1.4
Diploma III	5	7.4
Sarjana (S1)	25	36.8
Pasca Sarjana (S2)	3	4.4
Jumlah	68	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 138-139)

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat diketahui Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir adalah SMA, yaitu sebesar 50,0 persen, kemudian sebesar 36,8 persen lulusan Sasjana (S1), berpendidikan terakhir Diploma I adalah sebesar 1,4 persen, Diploma III adalah sebesar 7,4 persen dan yang berpendidikan Pasca sarjana sebanyak 4,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian

umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul berpendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup tinggi, sehingga diharapkan akan memberikan kualitas yang maksimal. Karena deskripsi pekerjaan yang ada disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keahlian individu karyawan.

5. Masa kerja

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan masa kerja seperti terlihat pada Tabel 4.3. berikut ini :

Tabel 4.5.
Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	6	8.8
5-10 tahun	49	72.1
11-15 tahun	11	16.2
Lebih dari 15 tahun	2	2.9
Jumlah	68	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 140-141)

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat diketahui bahwa 8,8 persen responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 72,1 persen responden memiliki masa kerja 5-10 tahun, 16,2 persen responden memiliki masa kerja 11-15 tahun dan 2,9 persen diketahui memiliki masa kerja Lebih dari 15 tahun. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul memiliki masa kerja 5-10 tahun sudah cukup memiliki pengalaman, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Untuk membantu dalam memahami hasil survei karakteristik karyawan maka berikut adalah Tabel ringkasan dari masing-masing kelompok yang paling dominan.

Tabel 4.6.
Rekapitulasi Karakteristik Responden yang Paling Dominan

NO	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Jumlah	Presentase
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	50	73.5
2.	Status pernikahan	Menikah	58	85.3
3.	Usia	26-43 tahun	62	91.2
4.	Pendidikan	SMA	34	50.0
5.	Masa kerja	5-10 tahun	49	72.1

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 2 hal 132-141)

Dari Tabel 4.6. diatas dapat dilihat bahwasannya jenis kelamin yang mayoritas yang ada di karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul adalah laki-laki sebanyak 50 orang, status pernikahan sebanyak 58 orang dan untuk umur 26-43 tahun sebanyak 62 orang dan untuk tingkat pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan SMA sebanyak 34 orang sedangkan untuk masa kerja 5-10 tahun sebanyak 49 orang.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skala tertinggi = 5

Skala terendah = 1

Interval = $(5-1)/5 = 0,8$

Interval

1,00 - 1,8 = Sangat Rendah

1,81 - 2,6 = Rendah

2,61 - 3,4 = Sedang

3,41 - 4,2 = Tinggi

4,21 - 5,0 = Sangat Tinggi

1. Variabel *Independent*

Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional. Setiap pertanyaan masing-masing terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu jawaban : sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju. Jawaban Sangat Tidak Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat Setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *independen*.

Tabel 4.7.

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No.	Kepemimpinan Transformasional	Mean	%	Kriteria
1.	Menyampaikan visi yang jelas kepada karyawan	3.66	73.2	Tinggi
2.	Menyampaikan misi yang jelas kepada karyawan	3.65	72.9	Tinggi
3.	Menumbuhkan rasa bangga pada karyawan	3.47	69.4	Tinggi
4.	Mampu memperoleh rasa hormat dari karyawan	3.60	72.1	Tinggi
5.	Memiliki komitmen yang dapat dipercaya karyawan	3.60	72.1	Tinggi
6.	Mempunyai komitmen yang tinggi pada kemajuan perusahaan	3.78	75.6	Tinggi
7.	Mempunyai kepribadian yang dikagumi	3.66	73.2	Tinggi
8.	Tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi	3.76	75.3	Tinggi
9.	Dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada karyawan	3.79	75.9	Tinggi
10.	Dapat mengkomunikasikan harapan yang jelas kepada karyawan	3.71	74.1	Tinggi
11.	Mampu menjelaskan tujuan organisasi secara lisan	3.76	75.3	Tinggi
12.	Mampu menjelaskan tujuan organisasi dalam buku pedoman	3.62	72.4	Tinggi
13.	Mampu menginspirasi karyawan sebagai lambang kesuksesan	3.63	72.6	Tinggi
14.	Mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan.	3.60	72.1	Tinggi
15.	Mampu membangkitkan semangat kerja karyawan	3.49	69.7	Tinggi
16.	Mampu mengeskpresikan tujuan penting dalam menjelaskan semboyan organisasi	3.62	72.4	Tinggi
17.	Memberi pujian atas keberhasilan pelaksanaan tugas untuk menumbuhkan rasa optimism	3.53	70.6	Tinggi
18.	Mendukung kreativitas karyawan dalam bekerja.	3.66	73.2	Tinggi
19.	Mendorong karyawan memunculkan gagasan baru.	3.66	73.2	Tinggi
20.	Menampung ide karyawan dalam perbaikan pekerjaan.	3.60	72.1	Tinggi
21.	Melibatkan karyawan dalam perencanaan kegiatan perusahaan	3.65	72.9	Tinggi
22.	Memberikan kesempatan karyawan dalam menggunakan pengetahuan baru	3.68	73.5	Tinggi

Lanjutan

23.	Memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan yang terjadi.	3.51	70.3	Tinggi
24.	Melibatkan karyawan dalam proses pemecahan masalah pekerjaan	3.55	71.0	Tinggi
25.	Menghargai segala perbedaan pendapat	3.76	75.3	Tinggi
26.	Meningkatkan prestasi karyawan dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja karyawan	3.54	70.9	Tinggi
27.	Memberikan perhatian terhadap keamanan kerja karyawan	3.59	71.8	Tinggi
28.	Bertindak obyektif dalam memperlakukan karyawan sebagai pribadi yang utuh	3.69	73.8	Tinggi
29.	Mampu menjadi pelatih bagi karyawan	3.65	72.9	Tinggi
30.	Mampu memberikan nasehat untuk mencapai prestasi	3.72	74.4	Tinggi
31.	Mampu berkomunikasi secara pribadi dengan karyawan	3.71	74.1	Tinggi
Total Mean		3.64	73.8	Tinggi

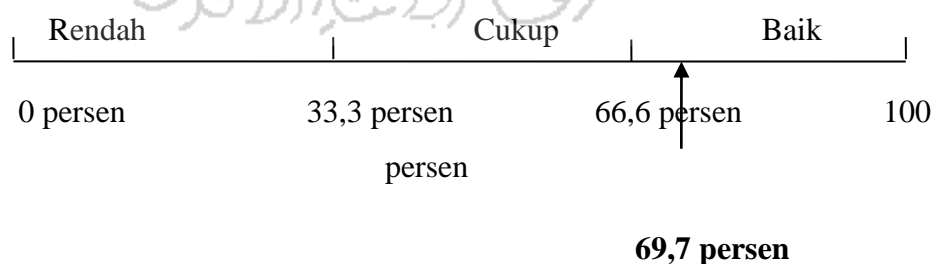
Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 3 hal 143-148)

Berdasarkan Tabel 4.7. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap kepemimpinan transformasional dengan rata-rata sebesar 3,64 (73,8 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator Dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada karyawan yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,79 dengan penilaian yang tinggi atau 75,9 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator lebih menumbuhkan rasa bangga pada karyawan dengan rata-rata sebesar 3,47 atau sebesar 69,4 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata–rata variabel kepemimpinan transformasional. Skor rata– rata kepemimpinan transformasional adalah sebesar 73,8 persen (Tabel 4.7). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam inteval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Berdasarkan Tabel 4.8. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap kepemimpinan transaksional dengan rata-rata sebesar 3,48 (69,7 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator Menerapkan sanksi terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,60 dengan penilaian yang tinggi atau 72,1 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator Memberi imbalan karyawan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dengan rata-rata sebesar 3,34 atau sebesar 66,8 persen skor berada pada interval 2,61 – 3,4.

Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transaksional maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata-rata variabel kepemimpinan transformasional. Skor rata– rata kepemimpinan transaksional adalah sebesar 69,7 persen (tabel 4.8). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam inteval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 Interpretasi skor rata – rata kepemimpinan transaksional

Berdasarkan Gambar 4.2 diketahui bahwa skor rata – rata kepemimpinan transaksional berada pada kategori Baik.

2. Variabel *Dependent*

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan diukur dengan 34 item pertanyaan. Berikut ini jawaban dari responden atas pernyataan - pernyataan variabel prestasi kerja karyawan.

Tabel 4.9.
Variabel Kinerja Karyawan (Y)

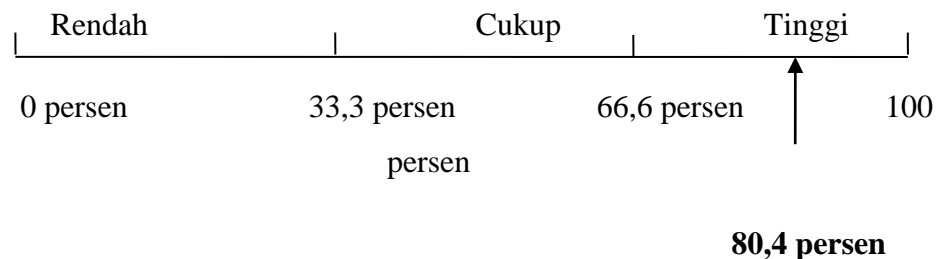
No.	Kinerja Karyawan	Mean	%	Kriteria
1.	Menjalankan solat wajib saat bekerja	4.31	86.2	Sangat Tinggi
2.	Prilaku karyawan mencerminkan pribadi yang baik	4.13	82.6	Tinggi
3.	Mengikuti kegiatan pengajian di kantor	4.15	82.9	Tinggi
4.	Bekerja sesuai dengan instruksi atasan	3.97	79.4	Tinggi
5.	Bersedian merahasiakan semua isu sensitif rumah sakit	3.94	78.8	Tinggi
6.	Mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi	3.99	79.7	Tinggi
7.	Mampu memahami tugas yang diberikan	4.04	80.9	Tinggi
8.	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target	3.96	79.1	Tinggi
9.	Mampu menyelesaikan tugas	3.94	78.8	Tinggi
10.	Mampu memelihara peralatan kerja dengan baik	3.99	79.7	Tinggi
11.	Mampu menggunakan peralatan kerja sesuai prosedur	3.99	79.7	Tinggi
12.	Memiliki kesadaran untuk memperbaiki hasil pekerjaan yang tidak sesuai	4.04	80.9	Tinggi
13.	Mampu bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan	3.99	79.7	Tinggi
14.	Ketertiban menggunakan tanda pengenalan (<i>name card</i>) pada jam kerja	3.82	76.5	Tinggi
15.	Ketertiban memakai seragam yang telah ditetapkan	3.94	78.8	Tinggi
16.	Menjaga kebersihan rumah sakit	4.01	80.3	Tinggi
17.	Menggunakan data absensi dengan tertib	4.09	81.8	Tinggi
18.	Kesediaan melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya	4.04	80.9	Tinggi
19.	Tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi	4.16	83.2	Tinggi
20.	Mampu memberikan masukan kepada atasan	3.99	79.7	Tinggi
21.	Mampu memberikan masukan terhadap rekan kerja	3.93	78.5	Tinggi
22.	Mampu memberi masukan untuk perubahan masa depan organisasi	3.90	77.9	Tinggi

23.	Mengetahui persoalan lingkungan kerja	3.94	78.8	Tinggi
24.	Mampu bekerjasama dengan atasan	4.03	80.6	Tinggi
25.	Mampu bekerjasama dengan atasan baik sesama rekan kerja	4.07	81.5	Tinggi
26.	Mampu memberikan pelayanan konsumen dengan baik	4.10	82.1	Tinggi
27.	Mampu berpakaian rapi	4.09	81.8	Tinggi
28.	Mampu berpakaian sopan	4.09	81.8	Tinggi
29.	Mengamalkan tegur sapa dengan mengucapkan salam antar anggota organisasi	4.13	82.6	Tinggi
30.	Mampu berkepribadian luhur	3.97	79.4	Tinggi
31.	Mampu menjaga diri terhadap gangguan yang terjadi di lingkungan kerja	4.09	81.8	Tinggi
32.	Mampu menjadi panutan rekan kerja lain	3.90	77.9	Tinggi
33.	Percaya diri dalam melakukan pekerjaan	4.01	80.3	Tinggi
34.	Mampu mengambil keputusan dengan tepat	4.00	80.0	Tinggi
Total Mean		4.02	80.4	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 3 hal 150-156)

Berdasarkan Tabel 4.9. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap kinerja dengan rata-rata sebesar 4,02 (80,4 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator Menjalankan solat wajib saat bekerja yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,31 dengan penilaian yang sangat tinggi atau 86,2 persen skor berada pada interval 4,21 – 5,0 dan penilaian terendah terjadi pada indikator Ketertiban menggunakan tanda pengenalan (*name card*) pada jam kerja dengan rata-rata sebesar 3,82 atau sebesar 76,5 persen skor berada pada interval 3,41 – 5,0.

Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transaksional maka dilakukan interpretasi berdasarkan skor rata–rata variabel kepemimpinan transformasional. Skor rata– rata kinerja adalah sebesar 80,4 persen (tabel 4.9). Nilai tersebut diinterpretasikan kedalam inteval skala yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.3 Interpretasi skor rata – rata kepemimpinan transaksional

Berdasarkan Gambar 4.3, diketahui bahwa skor rata – rata kepemimpinan transaksional berada pada kategori Baik.

Adapun rekapitulasi dari data deskriptif tiap – tiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap–tiap Variabel

Variabel	Mean	Persentase Hasil Penilaian	Kategori
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	3.64	73.8	Baik
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	3.48	69.7	Baik
Kinerja (Y)	4.02	80.4	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran 3 hal 143-156)

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa berdasarkan kategori skor total dan skor rata–rata tiap–tiap variabel bahwa prosentase tertinggi adalah kinerja dan prosentase terendah adalah kepemimpinan transaksional.

4.1.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas transformasional dan transaksional terhadap variabel terikat kinerja karyawan pada bahwa karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) v17 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Hasil Uji Regresi Variabel Penelitian
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.305	.306		7.542	.000
Kepemimpinan transformasional	.254	.113	.327	2.246	.028
Kepemimpinan transaksional	.223	.110	.296	2.033	0.46

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 7 hal 166)

Persamaan regresi adalah:

$$Y = 2,305 + 0,254 X_1 + 0,223 X_2$$

dimana: Y = kinerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kepemimpinan Transaksional

Dari Tabel 4.11. diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional

(X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2). Nilai konstanta sebesar 2,305 yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional dan transaksional bernilai nol, maka skor kinerja akan sebesar 2,305 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,254 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,254 satuan. Nilai koefisien Kepemimpinan Transaksional sebesar 0,223 menyatakan jika terjadi peningkatan Kepemimpinan Transaksional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,223 satuan.

4.1.4 Uji t

1. Hipotesis 1

Untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel pada derajat bebas (db) $= (n-1, \alpha)$. Langkah-langkah uji t adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a)

H_0 : Tidak terdapat hubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

H_a : Terdapat hubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

- b. Menentukan daerah kritik

Daerah kritik penelitian ini adalah dengan mengacu pada t tabel pada derajat bebas (db) $= (n-1) = 67$ dan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ yaitu 1,99 .

H_0 diterima apabila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{tabel}} < -t_{\text{hitung}}$ atau $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$

c. Berdasarkan signifikansi

Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima

Jika signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak

d. Menentukan nilai t hitung

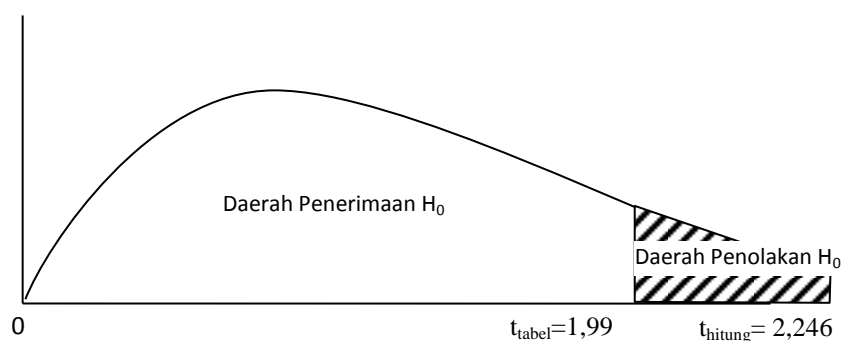
Nilai t hitung berdasar perhitungan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) v17 diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Hasil Uji T hitung
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.305	.306		7.542	.000
Kepemimpinan transformasional	.254	.113	.327	2.246	.028

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 7 hal 166)

Dari Tabel 4.12. terlihat bahwa hasil uji t dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai thitung = 2,246 dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% adalah = 1,99. Dikarenakan t hitung $>$ ttabel (2,246 $>$ 1,99) dengan signifikansi $0,028 < 0,05$, maka hipotesis 1 terbukti artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.



Kurva Hipotesis Uji t Variabel Kepemimpinan Transformasional

Gambar 4.4.

2. Hipotesis 2

Untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel pada derajat bebas (db) $= (n-1, \alpha)$. Langkah-langkah uji t adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a)

H_0 : Tidak terdapat hubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

H_a : Terdapat hubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

- b. Menentukan daerah kritik

Daerah kritik penelitian ini adalah dengan mangacu pada t tabel pada derajat bebas (db) $= (n-1) = 67$ dan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ yaitu 1,99.

H_0 diterima apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $t_{tabel} < -t_{hitung}$ atau $t_{tabel} > t_{hitung}$

c. Berdasarkan signifikansi

Jika signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima

Jika signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak

d. Menentukan nilai t hitung

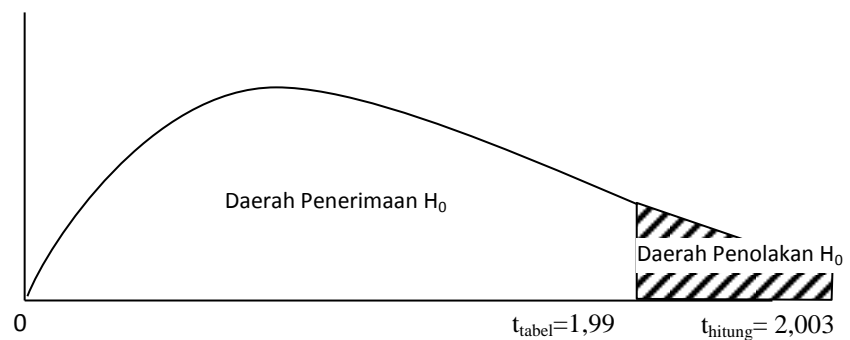
Nilai t hitung berdasar perhitungan dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) v17 diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Hasil Uji T hitung
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.305	.306		7.542	.000
Kepemimpinan transaksional	.223	.110	.296	2.033	0.46

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 7 hal 166)

Dari Tabel 4.13. terlihat bahwa hasil uji t dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X_2) memiliki nilai thitung = 2,033 dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% adalah = 1,99. Dikarenakan t hitung $>$ ttabel ($2,033 > 1,99$) dengan signifikansi $0,046 < 0,05$, maka hipotesis 2 terbukti artinya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.



Kurva Hipotesis Uji t Variabel Kepemimpinan Transaksional

Gambar 4.4.

4.1.5 Uji F

Uji F untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan pada model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Langkah – langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Model Hipotesis H_0 dan H_a .
2. Mencari nilai F hitung dengan cara menentukan tingkat kesalahan (α) dan menentukan derajat kebebasan.
3. Menentukan kriteria pengambilan keputusan.
4. Mencari nilai F hitung dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS

v17

5. Kesimpulan.

Hasil Pengujian :

1. Model hipotesis yang digunakan adalah

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas transformasional dan transaksional (X_1, X_2) secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$

Artinya variabel bebas transformasional dan transaksional (X_1, X_2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

2. F_{tabel} dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$

Dengan derajat pembilang = $k - 1$

Derajat penyebut = $n - k - 1 = 68 - 2 - 1 = 65$, $F_{tabel} 0,05(3,65) = 3,138$

3. Mencari nilai F_{hitung} dengan menggunakan tabel ANOVA dari hasil pengolahan data SPSS versi v17.

Tabel 4.14.
Hasil Uji F
Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.038	2	3.019	16.371	.000
Residual	12.026	65	.185		
Total	18.063	67			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variabel: Kinerja

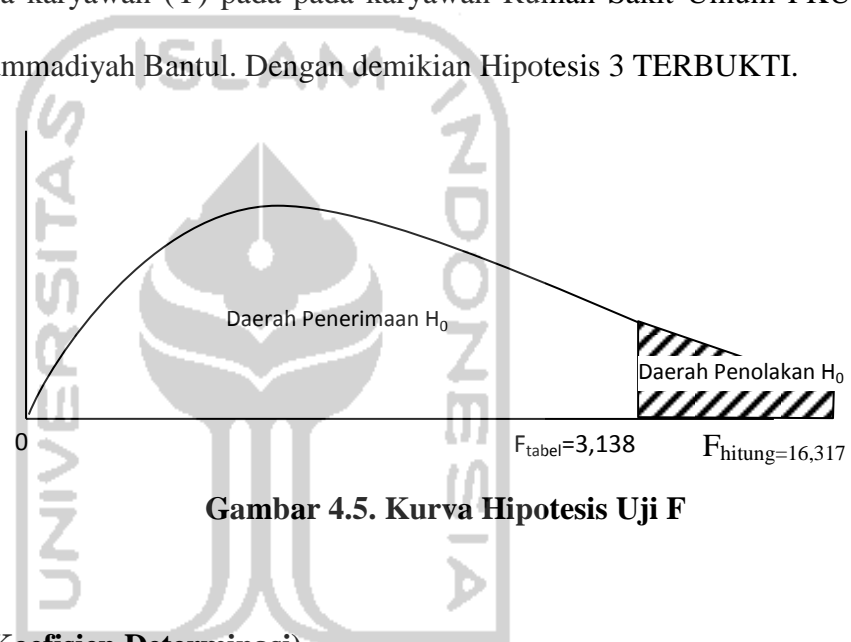
Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 7 hal 166)

1. Kriteria Pengambilan Keputusan

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

2. Dari tabel ANOVA diperoleh F_{hitung} sebesar 16,317 pada Tabel 4.14. nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,317 > 3,138$) pada $\alpha = 5\%$ dengan demikian maka H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan (Y) pada pada karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Dengan demikian Hipotesis 3 TERBUKTI.



Gambar 4.5. Kurva Hipotesis Uji F

4.1.6 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Determinan (R^2) ini digunakan untuk melihat berapa besar variabel bebas (*independent variable*) mampu menjelaskan variabel terikat (*dependent variable*). Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur kemampuan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Besarnya nilai koefisien determinan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15.
Hasil Uji R^2 (Koefisien Determinasi)
Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.334	.314	.43013

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 7 hal 166)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada Tabel 4.15. diketahui nilai Adjusted R Square yaitu 0,314. Ini menunjukkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional) memberikan kontribusi yang amat terbatas terhadap variabel terikat (kinerja) yang ditandai dengan nilai yang mendekati angka nol dan menjauhi angka satu. Sehingga model regresi linier sederhana ini layak digunakan untuk memprediksi atau meramalkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan meskipun kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Dengan demikian terdapat pola hubungan positif, antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

Penjelasan lain yang dapat diperoleh yaitu nilai R Square (R^2) sebesar 0,334. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel bebas mampu menjelaskan kinerja sebagai

variabel terikat sebesar 33,4% dan sisanya sebesar 66,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan pada penelitian ini.

4.1.7 Uji Asumsi Klasik

4.1.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-smirnov (Ghozali, 2001 : 83). Uji normalitas ada dua cara yang dapat digunakan yaitu:

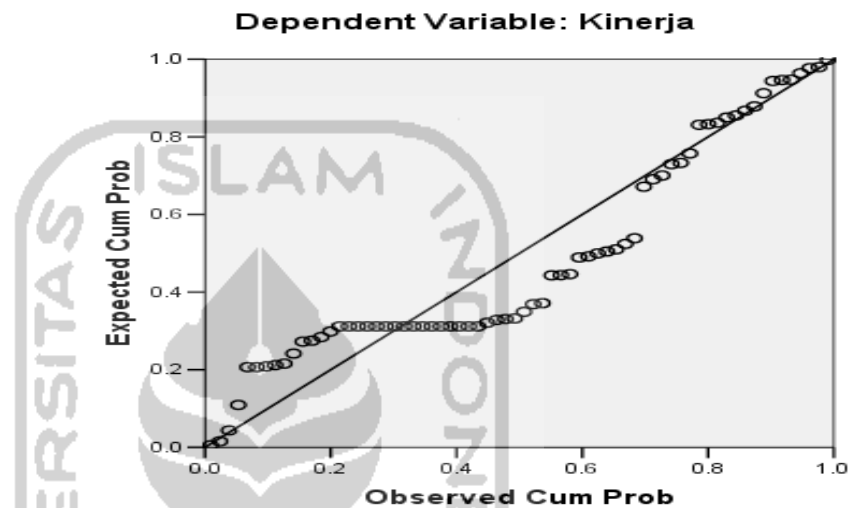
1. Analisis Grafik

Normalitas data dapat dilihat melalui penyebaran titik pada sumbu diagonal dari *P-Plot* atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi

normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil dari analisis Grafik *P-Plot* uji normalitas adalah sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data primer yang diolah 2012 (Lampiran 8 hal 168)

Gambar 4.6. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Pada gambar 4.6 dapat dilihat bahwa data (titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Oleh karena itu, berdasarkan gambar 4.6 maka dapat diambil kesimpulan bahwa telah memenuhi uji normalitas.

2. Statistik

Pengujian normalitas yang didasarkan pada uji statistik non parametrik *Kolmogorof-Smirnov*, dengan cara membandingkan p-value dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Jika p-value $>$ 0,05,

maka data berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16.
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.2980030
	Std. Deviation	1.02294697
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.096
	Negative	-.152
Kolmogorov-Smirnov Z		1.257
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah 2012 (Lampiran 8 hal 168)

Dari hasil perhitungan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat diketahui bahwa *p-value* dari *unstandardized residual* ternyata lebih besar dari α ($p > 0,05$), sehingga keseluruhan data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

4.1.7.2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang kuat satu sama lain. Multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besarnya Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (dari output komputer program SPSS for Windows 11.0). Variabel

yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali, 2001 : 63)

Tabel 4.17.
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.305	.306		7.542	.000		
	Kepemimpinan transformasional	.254	.113	.327	2.246	.028	.482	2.073
	Kepemimpinan transaksional	.223	.110	.296	2.033	.046	.482	2.073

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah 2012 (Lampiran 19 hal 170)

Pada Tabel 4.17 menjelaskan mengenai besarnya VIF untuk masing-masing variabel bebas. Semua variabel bebas mempunyai nilai $VIF < 5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa masalah multikolinieritas tidak ada.

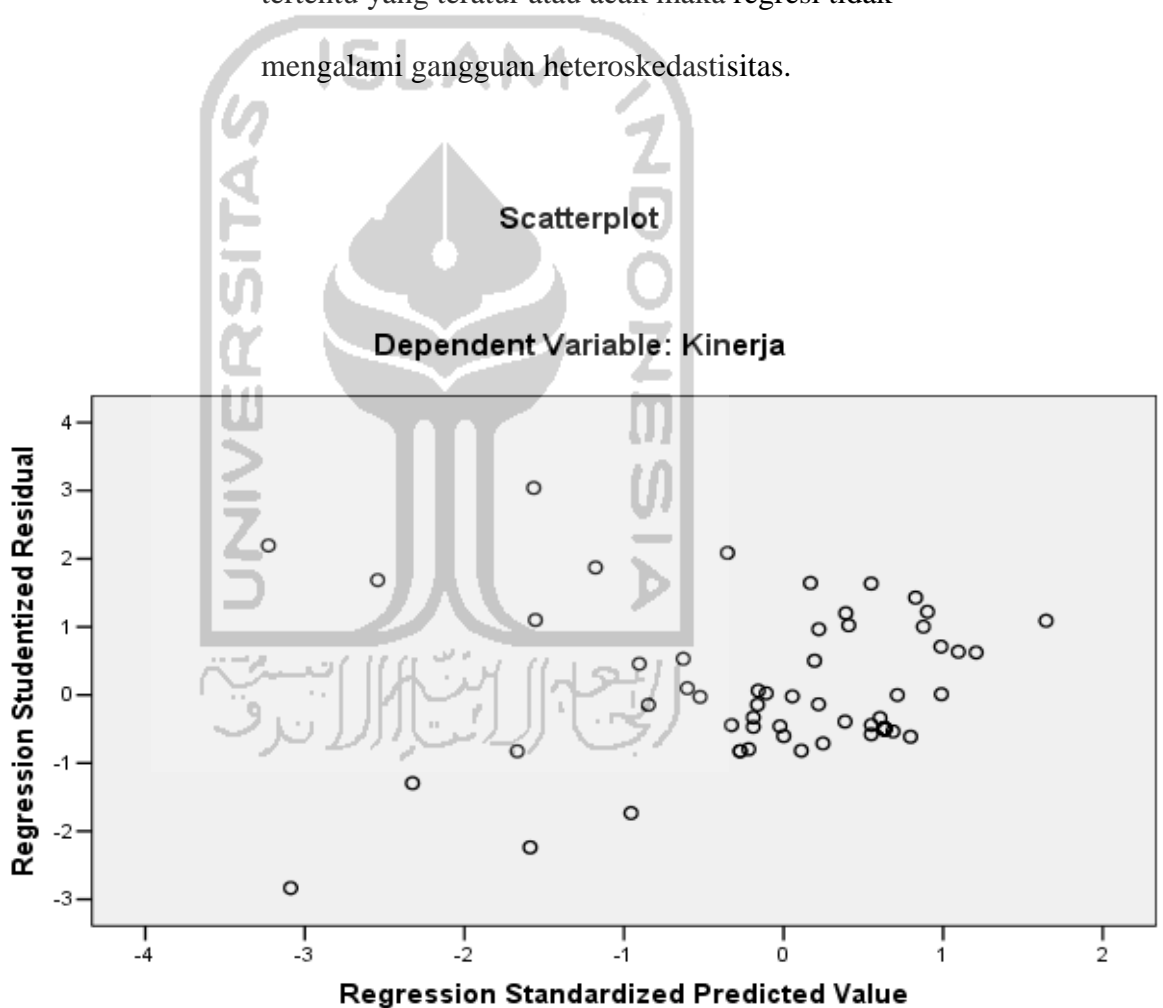
4.1.7.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan dimana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser (Ghozali, 2001 : 77)

Model grafik

Hipotesis: 1). Jika diagram pencar yang ada membentuk pola-pola tertentu yang teratur maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas.

2). Jika diagram pencar yang ada tidak membentuk pola-pola tertentu yang teratur atau acak maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.



Gambar 4.7. Scatterplot

Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (Lampiran 9 hal 170)

Pada Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa diagram pencar tidak membentuk pola tertentu karena itu tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pembahasan Analisis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh item variabel memiliki rata-rata yang tinggi. Pada variabel kepemimpinan transformasional penilaian tertinggi terjadi pada indikator “ Dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada karyawan .” Hal ini menandakan bahwa manajer Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul mampu mengkomunikasikan visi perusahaan dengan jelas kepada karyawan sehingga karyawan memahami visi perusahaan.

Menurut Burn (dalam Wirawan, 2008:2) Kepemimpinan menstransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan menstransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

Variabel kepemimpinan transaksional penilaian tertinggi terjadi pada indikator “ menerapkan sanksi terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku.” Hal ini menandakan bahwa manajer Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul mampu untuk menegakan peraturan yang berlaku di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

Berdasarkan analisis deskriptif untuk variabel kinerja menunjukkan bahwa item variabel kinerja menunjukkan rata-rata yang tinggi. Pada variabel kinerja penilaian tertinggi terjadi pada indikator “ menjalankan solat wajib saat bekerja.” Hal ini menandakan bahwa Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul telah menerapkan falsafah perusahaan yang berbunyi “ Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul merupakan perwujudan dari ilmu, imam dan amal sholeh.”

4.2.2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama – sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 16,317 dengan $p = 0,000$. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (kepemimpinan transformasional dan transaksional) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis penelitian, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

Dari hasil uji regresi linear berganda diperoleh persamaan:

$$Y = 2,305 + 0,254 X_1 + 0,223 X_2$$

Variabel X_1 dan X_2 dalam persamaan di atas digunakan untuk memprediksi besarnya Y . Dari angka-angka di atas dapat diketahui bahwavariabel X_1 dan X_2 , yang mempunyai sumbangan terhadap Y . Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Yudha (2009) dengan judul penelitian “pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan RSUP Dr. Sardjito”. Pada penelitian tersebut membuktikan adanya keterkaitan dan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai variable independen dibandingkan dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pada penelitian tersebut, kedua variabel independen yang diuji terbukti mempengaruhi variabel dependen, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif, kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Besar sumbangan kedua variabel di atas secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 81,1 persen.

Hal ini berarti sumbangan kedua variabel terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul termasuk besar. Hasil penelitian ini sesuai dengan Yukl, (2005 : 305) Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Selanjutnya, Sejalan dengan pendapat Bass dalam Yukl (1998 :298) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan

dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi, tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pemimpin. Jadi sehubungan dengan berbagai pendapat tersebut maka gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja para karyawannya.

4.2.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 2,246 dan signifikansi sebesar 0,028 kurang dari 0,05. Hal ini berarti adanya pengaruh yang signifikan ini menandakan semakin tinggi sisi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi atau berbanding lurus dengan peningkatan variabel kinerja.

Menurut Yukl, (2005:305) Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Yudha (2009) yang berpendapat sama bahwa faktor kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.4. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial atau individu dari variabel kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan secara individu terhadap kinerja dengan nilai koefisien 2,033 dan signifikansi 0,046. Adanya pengaruh yang signifikan ini menandakan semakin tinggi sisi kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi atau berbanding lurus dengan peningkatan variabel kinerja.

Hal ini sesuai dengan Bass dalam Yukl, (1998 :298) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan dasar bagi keberlangsungan efektivitas organisasi, tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal karyawan yang ditekankan pemimpin.

Berikut rekapitulasi dari hasil pengujian hipotesis:

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
1	H ₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel bebas kepemimpinan tranformasional terhadap variabel terikat	Hipotesis Terbukti
2	H ₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel bebas kepemimpinan transaksional terhadap variabel terikat	Hipotesis Terbukti
3	H ₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat	Hipotesis Terbukti

Dari seluruh penjelasan dan tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis telah **terbukti**. Dan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mencari tahu bagaimana pengaruh kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional Karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul sehingga mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan telah menerapkan kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional dengan baik berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi linier berganda, uji t, dan Uji F.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Karakteristik karyawan bagian umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul mayoritas karyawan adalah laki-laki, status karyawan mayoritas telah menikah, berusia produktif antara 26 sampai dengan 43 tahun, masa kerja terbanyak adalah 5 sampai dengan 10 tahun, dan pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan SMA.
2. Analisis deskriptif karyawan memberikan penilaian tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata penilaian sebesar 3,64 (73,8 persen) yang berada pada kategori baik, kepemimpinan transaksional dengan rata-rata penilaian sebesar 3,48 (69,7 persen) berada pada kategori baik serta didukung dengan tingkat kinerja dengan penilaian sebesar 4,02 (80,4 persen) yang berarti masuk pada penilaian tinggi.
3. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2).
4. Berdasarkan hasil perhitungan uji secara parsial dengan uji t bahwa variable kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

5. Hasil perhitungan uji secara parsial dengan uji t bahwa variable kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.
6. Hasil perhitungan terhadap uji secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan Uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul.

5.2. Saran

Berdasarkan pada penelitian dan kesimpulan di atas, maka untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional (X_1) dan transaksional (X_2) pihak pimpinan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul diharapkan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y). Hal yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional (X_1) telah diterapkan dengan baik meskipun ada sebagian kecil seperti atasan harus mampu menumbuhkan rasa bangga kepada karyawan sehingga nantinya diharapkan karyawan merasa bagian dari perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja
2. Peningkatan kualitas kepemimpinan transaksional (X_2) telah diterapkan dengan baik meskipun ada sebagian kecil seperti atasan harus mampu memotivasi karyawan dengan menjanjikan imbalan

kepada karyawan apabila mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Peningkatan kinerja karyawan (Y) telah diterapkan dengan baik meskipun ada sebagian kecil seperti atasan harus dapat menerapkan dengan baik seperti ketertiban menggunakan tanda pengenal (*name card*) pada jam kerja karena tanda pengenal tersebut merupakan identitas dan tanda pengenal karyawan yang nantinya menimbulkan ketertiban yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Anikmah (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Ari Dwi Wibawa .(2011). *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinal Transformasional*, diakses pada 1 maret 2012 di <http://ebookbrowse.com/artikel-kepemimpinan-pdf-d78094466>
- As'ad, Moh, (1995). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Yogyakarta : Lyberty.
- Azwar, Saifuddin. (2000). *Relibilitas dan Validitas*. Penerbit Pustaka Pelajar : Yogyakarta
- Ellya, K.J. (2010). Pengembangan Karakter Intrapreneur Melalui Model Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi* Vol 10, no 2.
- Fauzan, Rahman. (2009), *Solusi Problem Komitmen*, diakses pada 25 november 2011 di http://ipo.lab.uui.ac.id/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=27.
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS edisi 3*. Semarang : universitas Diponegoro
- Harahap (2010). *Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Cabang Padangsidempuan*. Skripsi. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Keenam*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Intan, Ghina. (2008). *Kinerja: Pengukuran Kinerja Pegawai*. diakses pada 1 maret 2012 di <http://intanghina.wordpress.com/2008/06/10/kinerja/>

- Laurensius, Ferry. (2006). *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*. Jakarta : Lembaga Manajemen FE-UI
- Lucia, Diety. (2010) *Analisis Perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kantor Divisi Regional I PT. Telkom. Medan*. Medan : Universitas Sumatera Utara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mckenna, Eugene & Nich Beech. (2000). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI. Yogyakarta.
- Munawaroh (2011) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru SMK Wijana Jombang.” *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Th. 16, No. 2, Juli 2011
- Agus, mohammad. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi Handari. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisas* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Siagian, Sondang. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pramudji. (1992). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Prasetyo (2008). *Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasional di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta*. Tesis. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Roy Ungkap H. Tampubolon (2010), *pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT bahana sysfo utama*. Proposal Tidak Dipublikasikan.
- Santoso, Purbayu dan Ashari. 2005. *analisis statistik dengan Microsoft excel dan spss*. Andi offset : yogyakarta
- Sevilla, Consuelo, G. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Diterjemahkan oleh Alimuddin Tuwu. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Simamora. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogyakarta: Aditama Media.

- Siregar dan Amalia. (2004). *Farmasi Rumah Sakit, Teori dan Penerapan*, Jakarta : Buku Kedokteran EGC.
- Sofyan Hendri (2010), *Analisis Transformational Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sriwijaya Air Distrik Medan*. Proposal Tidak Dipublikasikan.
- Sugiyono. (1999). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan kedua. CV Alfabeta. Bandung
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Ulfa (2010) *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Cabang Medan Jalan S. Parman No. 77 Medan)* Skripsi. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Wirawan. (2008) *Kepemimpinan Transformasional menurut Benerd M.Bass*. diakses pada 1 maret 2012 di <http://dokterwirawan.blogspot.com/>
- Wirawarman, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yudha. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta* Skripsi. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Yukl, Gary.(2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi 5. Jakarta: PT INDEKS kelompok GRAMEDIA.
- Yukl, Gary.(1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Asia: Simon & Schust pte.ltd.
- Yuliani. (2008), *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. *Jurnal Psikologi*, 2 (1), hal : 14-20.

LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

KUESIONER



Kepada Yth :

Bapak/Ibui/Saudara/i

Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul

Di tempat

Assalamualaikum Wr.Wb.

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati, dalam rangka penelitian tugas akhir, saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioer yang saya buat dengan memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan/pengalaman Bapak/Ibui/Saudara/i sebagai Karyawan Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul. Kuesioner ini bertujuan murni untuk penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir dan bukan untuk tujuan lainnya.

Sebelum Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab, bacalah pernyataan dengan baik. Semua jawaban yang dipilih adalah benar, asalkan sesuai dengan keadaan/pengalaman Bapak/Ibui/Saudara/i. saya sangat menghargai kesungguhan dan kejujuran Bapak/Ibui/Saudara/i. kerahasiaan identitas dan jawaban insya Allah saya jamin.

Selamat mengerjakan dan terima kasih atas kesediaan dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Hormat saya,

Muklis Susanto
(08311267)

Kuesioner Penelitian

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban berikut :

1. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Status pernikahan
 - a. Belum menikah
 - b. Menikah
 - c. Janda/duda
3. Usia Bapak/Ibu/Saudara/i
 - a. Kurang dari 26 tahun
 - b. 26 - 34 tahun
 - c. 35-43 tahun
 - d. Lebih dari 43 tahun
4. Pendidikan terakhir atau yang sedang dijalani
 - a. SLTP
 - b. SMA
 - c. Diploma I
 - d. Diploma III
 - e. Sarjana S1
 - f. Pasca Sarjana (S2)
5. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul ?
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5-10 tahun
 - c. 11-15 tahun
 - d. Lebih dari 15 tahun

B. Kuesioner

Bagian I

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap **Direktur** kaitanya dengan **Kepemimpinan Transformasional di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul** dengan memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban berikut :

SS= Sangat Setuju S= Setuju N= Netral
 TS = Tidak Setuju STS= Sangat Tidak Setuju

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

A	Kharismatik	SS	S	N	TS	STS
1.	Menyampaikan visi yang jelas kepada karyawan	5	4	3	2	1
2.	Menyampaikan misi yang jelas kepada karyawan	5	4	3	2	1
3.	Menumbuhkan rasa bangga pada karyawan	5	4	3	2	1
4.	Mampu memperoleh rasa hormat dari karyawan	5	4	3	2	1
5.	Memiliki komitmen yang dapat dipercaya karyawan	5	4	3	2	1
6.	Mempunyai komitmen yang tinggi pada kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
7.	Mempunyai kepribadian yang dikagumi	5	4	3	2	1
8.	Tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi	5	4	3	2	1
B	Inspirasi Motivasional	SS	S	N	TS	STS
9.	Dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada karyawan	5	4	3	2	1
10.	Dapat mengkomunikasikan harapan yang jelas kepada karyawan	5	4	3	2	1
11.	Mampu menjelaskan tujuan organisasi secara lisan	5	4	3	2	1
12.	Mampu menjelaskan tujuan organisasi dalam buku pedoman	5	4	3	2	1
13.	Mampu menginspirasi karyawan sebagai lambang kesuksesan	5	4	3	2	1
14.	Mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan.	5	4	3	2	1
15.	Mampu membangkitkan semangat kerja karyawan	5	4	3	2	1
16.	Mampu mengeskpresikan tujuan penting dalam menjelaskan semboyan organisasi	5	4	3	2	1
17.	Memberi pujian atas keberhasilan pelaksanaan tugas untuk menumbuhkan rasa optimisme	5	4	3	2	1
C	Stimulasi Intelektual	SS	S	N	TS	STS
18.	Mendukung kreativitas karyawan dalam bekerja.	5	4	3	2	1
19.	Mendorong karyawan memunculkan gagasan baru.	5	4	3	2	1
20.	Menampung ide karyawan dalam perbaikan pekerjaan.	5	4	3	2	1
21.	Melibatkan karyawan dalam perencanaan kegiatan perusahaan	5	4	3	2	1

22.	Memberikan kesempatan karyawan dalam menggunakan pengetahuan baru	5	4	3	2	1
23.	Memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan yang terjadi.	5	4	3	2	1
24.	Melibatkan karyaawan dalam proses pemecahan masalah pekerjaan	5	4	3	2	1
25.	Menghargai segala perbedaan pendapat	5	4	3	2	1
D	Pertimbangan terhadap Individu	SS	S	N	TS	STS
26.	Meningkatkan prestasi karyawan dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja karyawan	5	4	3	2	1
27.	Memberikan perhatian terhadap keamanan kerja karyawan	5	4	3	2	1
28.	Bertindak obyektif dalam memperlakukan karyawan sebagai pribadi yang utuh	5	4	3	2	1
29.	Mampu menjadi pelatih bagi karyawan	5	4	3	2	1
30.	Mampu memberikan nasehat untuk mencapai prestasi	5	4	3	2	1
31.	Mampu berkomunikasi secara pribadi dengan karyawan	5	4	3	2	1

Bagian II

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap **Direktur** kaitanya dengan **Kepemimpinan Transaksional di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul** dengan memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban berikut :

SS= Sangat Setuju S= Setuju N= Netral

TS= Tidak Setuju STS= Sangat Tidak Setuju

X₂ = Kepemimpinan Transaksional

A	Contingent reward	SS	S	N	TS	STS
1.	Menggunakan tunjangan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan	5	4	3	2	1
2.	Menerapkan jenjang karir untuk memotivasi karyawan	5	4	3	2	1
3.	Menjanjikan imbalan dengan penjelasan cara mendapatkannya	5	4	3	2	1
4.	Memberi imbalan karyawan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
B	Management by Exception	SS	S	N	TS	STS
5.	Melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap pekerjaan karyawan	5	4	3	2	1
6.	Melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan	5	4	3	2	1
7.	Menerapkan sanksi terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku	5	4	3	2	1
8.	Memberikan tindakan disiplin terhadap karyawan yang menyalahi aturan yang berlaku	5	4	3	2	1
9.	Melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan karyawan dengan teguran	5	4	3	2	1

Bagian III

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap **kinerja di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul** dengan memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban berikut

SB= Sangat Baik

B= Baik

S= Sedang

TB= Tidak Baik

STB= Sangat Tidak Baik

Y = Kinerja Karyawan

A	Penghayatan dan ketaatan beragama	SB	B	S	TB	STB
1.	Menjalankan solat wajib saat bekerja	5	4	3	2	1
2.	Prilaku karyawan mencerminkan pribadi yang baik	5	4	3	2	1
3.	Mengikuti kegiatan pengajian di kantor	5	4	3	2	1
B	Kesetiaan	SB	B	S	TB	STB
4.	Bekerja sesuai dengan instruksi atasan	5	4	3	2	1
5.	Bersedia merahasiakan semua isu sensitif rumah sakit	5	4	3	2	1
6.	Mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi	5	4	3	2	1
C	Prestasi Kerja	SB	B	S	TB	STB
7.	Mampu memahami tugas yang diberikan	5	4	3	2	1
8.	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target	5	4	3	2	1
9.	Mampu menyelesaikan tugas	5	4	3	2	1
D	Rasa Tanggung Jawab	SB	B	S	TB	STB
10.	Mampu memelihara peralatan kerja dengan baik	5	4	3	2	1
11.	Mampu menggunakan peralatan kerja sesuai prosedur	5	4	3	2	1
12.	Memiliki kesadaran untuk memperbaiki hasil pekerjaan yang tidak sesuai	5	4	3	2	1
E	Ketaatan dan disiplin kerja	SB	B	S	TB	STB
13.	Mampu bekerja sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan	5	4	3	2	1
14.	Ketertiban menggunakan tanda pengenal (<i>name card</i>) pada jam kerja	5	4	3	2	1
15.	Ketertiban memakai seragam yang telah ditetapkan	5	4	3	2	1
16.	Menjaga kebersihan rumah sakit	5	4	3	2	1
F	Kejujuran	SB	B	S	TB	STB
17.	Menggunakan data absensi dengan tertib	5	4	3	2	1
18.	Kesediaan melaporkan hasil kerja kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya	5	4	3	2	1
19.	Tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi	5	4	3	2	1
G	Inisiatif/prakarsa	SB	B	S	TB	STB
20.	Mampu memberikan masukan kepada atasan	5	4	3	2	1

21.	Mampu memberikan masukan terhadap rekan kerja	5	4	3	2	1
22.	Mampu memberi masukan untuk perubahan masa depan organisasi	5	4	3	2	1
23.	Mengetahui persoalan lingkungan kerja	5	4	3	2	1
H	Sikap/kerjasama/hubungan	SB	B	S	TB	STB
24.	Mampu bekerjasama dengan atasan	5	4	3	2	1
25.	Mampu bekerjasama dengan atasan baik sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
26.	Mampu memberikan pelayanan konsumen dengan baik	5	4	3	2	1
I	Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan	SB	B	S	TB	STB
27.	Mampu berpakaian rapi	5	4	3	2	1
28.	Mampu berpakaian sopan	5	4	3	2	1
29.	Mengamalkan tegur sapa dengan mengucapkan salam antar anggota organisasi	5	4	3	2	1
30.	Mampu berkepribadian luhur	5	4	3	2	1
31.	Mampu menjaga diri terhadap gangguan yang terjadi di lingkungan kerja	5	4	3	2	1
J	Kepemimpinan	SB	B	S	TB	STB
32.	Mampu menjadi panutan rekan kerja lain	5	4	3	2	1
33.	Percaya diri dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
34.	Mampu mengambil keputusan dengan tepat	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

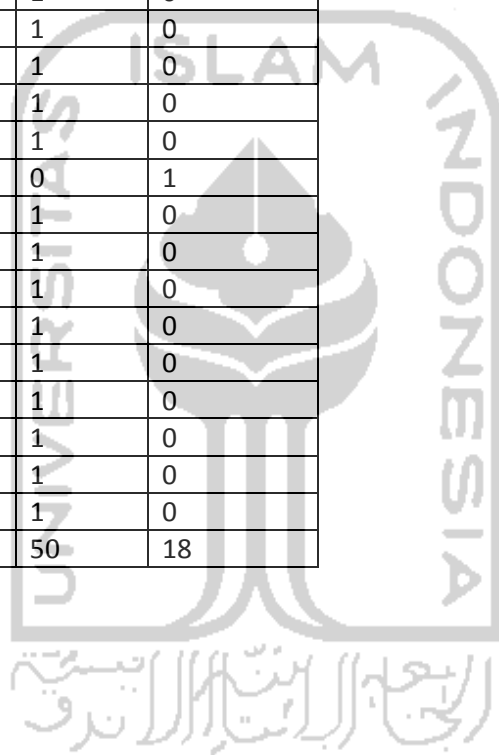
DATA KLASIFIKASI RESPONDEN



Jenis Kelamin

Responden	Laki-laki	Perempuan
1	1	0
2	1	0
3	0	1
4	1	0
5	1	0
6	0	1
7	1	0
8	0	1
9	1	0
10	1	0
11	0	1
12	0	1
13	0	1
14	1	0
15	1	0
16	1	0
17	1	0
18	1	0
19	0	1
20	0	1
21	1	0
22	1	0
23	1	0
24	1	0
25	1	0
26	0	1
27	1	0
28	1	0
29	0	1
30	0	1
31	0	1
32	1	0
33	1	0
34	0	1
35	1	0
36	0	1
37	0	1
38	1	0
39	0	1
40	1	0
41	1	0
42	1	0
43	1	0

44	1	0
45	1	0
46	1	0
47	1	0
48	1	0
49	1	0
50	1	0
51	0	1
52	1	0
53	1	0
54	1	0
55	1	0
56	1	0
57	1	0
58	1	0
59	0	1
60	1	0
61	1	0
62	1	0
63	1	0
64	1	0
65	1	0
66	1	0
67	1	0
68	1	0
Total	50	18



Status Pernikahan

Responden	Belum Menikah	Menikah	Duda/Janda
1	0	1	0
2	0	1	0
3	0	1	0
4	0	1	0
5	0	1	0
6	1	0	0
7	0	1	0
8	0	1	0
9	0	1	0
10	0	1	0
11	0	1	0
12	0	1	0
13	0	1	0
14	0	1	0
15	0	1	0
16	0	1	0
17	0	1	0
18	0	1	0
19	0	1	0
20	0	1	0
21	1	0	0
22	0	1	0
23	0	1	0
24	0	1	0
25	0	1	0
26	0	1	0
27	0	1	0
28	0	1	0
29	0	1	0
30	0	1	0
31	0	1	0
32	1	0	0
33	0	1	0
34	0	1	0
35	1	0	0
36	1	0	0
37	0	1	0

38	0	1	0
39	0	1	0
40	1	0	0
41	0	1	0
42	1	0	0
43	1	0	0
44	0	1	0
45	0	1	0
46	0	1	0
47	0	1	0
48	0	1	0
49	0	1	0
50	0	1	0
51	1	0	0
52	0	1	0
53	0	1	0
54	0	1	0
55	0	1	0
56	0	1	0
57	0	1	0
58	0	1	0
59	0	1	0
60	0	1	0
61	0	1	0
62	0	1	0
63	1	0	0
64	0	1	0
65	0	1	0
66	0	1	0
67	0	1	0
68	0	1	0
Total	10	58	0

Usia

Responden	< 26 tahun	26-34 tahun	35-43 tahun	> 43 tahun
1	0	0	1	0
2	0	1	0	0
3	0	0	1	0
4	0	0	1	0
5	0	0	1	0
6	1	0	0	0
7	0	0	1	0
8	0	0	1	0
9	0	1	0	0
10	0	0	1	0
11	0	1	0	0
12	0	0	1	0
13	0	0	1	0
14	0	1	0	0
15	0	0	1	0
16	0	0	1	0
17	0	0	1	0
18	0	0	1	0
19	0	0	1	0
20	0	0	1	0
21	0	1	0	0
22	0	1	0	0
23	0	0	1	0
24	0	0	1	0
25	0	1	0	0
26	0	0	1	0
27	0	0	0	1
28	0	0	1	0
29	0	1	0	0
30	0	1	0	0
31	0	1	0	0
32	1	0	0	0
33	0	1	0	0
34	0	0	1	0
35	0	0	1	0
36	0	1	0	0
37	0	1	0	0

38	0	1	0	0
39	0	0	1	0
40	0	1	0	0
41	0	1	0	0
42	0	0	1	0
43	0	1	0	0
44	0	1	0	0
45	0	0	1	0
46	0	0	1	0
47	0	1	0	0
48	0	0	0	1
49	0	1	0	0
50	0	0	0	1
51	0	1	0	0
52	0	0	1	0
53	1	0	0	0
54	0	1	0	0
55	0	0	1	0
56	0	1	0	0
57	0	1	0	0
58	0	1	0	0
59	0	1	0	0
60	0	1	0	0
61	0	1	0	0
62	0	1	0	0
63	0	0	1	0
64	0	0	1	0
65	0	1	0	0
66	0	1	0	0
67	0	0	1	0
68	0	0	1	0
Total	3	31	31	3

Pendidikan

Responden	SLTP	SMA	Diploma 1	Diploma 3	Sarjana S1	Pasca Sarjana S2
1	0	1	0	0	0	0
2	0	0	0	1	0	0
3	0	1	0	0	0	0
4	0	1	0	0	0	0
5	0	0	0	0	1	0
6	0	0	1	0	0	0
7	0	1	0	0	0	0
8	0	0	0	0	1	0
9	0	1	0	0	0	0
10	0	0	0	0	1	0
11	0	0	0	1	0	0
12	0	0	0	0	0	1
13	0	1	0	0	0	0
14	0	1	0	0	0	0
15	0	0	0	0	1	0
16	0	1	0	0	0	0
17	0	0	0	0	1	0
18	0	0	0	1	0	0
19	0	0	0	0	1	0
20	0	0	0	0	1	0
21	0	0	0	0	1	0
22	0	0	0	0	1	0
23	0	0	0	0	1	0
24	0	0	0	0	1	0
25	0	0	0	0	1	0
26	0	0	0	0	1	0
27	0	0	0	0	1	0
28	0	0	0	0	1	0
29	0	1	0	0	0	0
30	0	1	0	0	0	0
31	0	0	0	0	0	1
32	0	1	0	0	0	0
33	0	0	0	0	1	0
34	0	0	0	0	1	0
35	0	0	0	0	1	0
36	0	1	0	0	0	0

37	0	1	0	0	0	0
38	0	0	0	0	1	0
39	0	0	0	0	1	0
40	0	0	0	0	1	0
41	0	1	0	0	0	0
42	0	1	0	0	0	0
43	0	0	0	1	0	0
44	0	0	0	0	0	1
45	0	1	0	0	0	0
46	0	1	0	0	0	0
47	0	1	0	0	0	0
48	0	0	0	0	1	0
49	0	0	0	0	1	0
50	0	0	0	0	1	0
51	0	0	0	1	0	0
52	0	1	0	0	0	0
53	0	1	0	0	0	0
54	0	0	0	0	1	0
55	0	1	0	0	0	0
56	0	1	0	0	0	0
57	0	1	0	0	0	0
58	0	1	0	0	0	0
59	0	1	0	0	0	0
60	0	1	0	0	0	0
61	0	1	0	0	0	0
62	0	1	0	0	0	0
63	0	1	0	0	0	0
64	0	1	0	0	0	0
65	0	1	0	0	0	0
66	0	1	0	0	0	0
67	0	1	0	0	0	0
68	0	1	0	0	0	0
Total	0	34	1	5	25	3

Lama Bekerja

Responden	< 5 tahun	5-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun
1	0	1	0	0
2	0	1	0	0
3	0	0	0	1
4	0	1	0	0
5	0	1	0	0
6	1	0	0	0
7	0	0	1	0
8	1	0	0	0
9	0	1	0	0
10	1	0	0	0
11	0	1	0	0
12	0	0	1	0
13	0	0	0	1
14	0	0	1	0
15	0	1	0	0
16	0	1	0	0
17	0	1	0	0
18	0	1	0	0
19	0	0	1	0
20	0	0	1	0
21	0	1	0	0
22	0	1	0	0
23	0	1	0	0
24	0	1	0	0
25	0	1	0	0
26	0	0	1	0
27	0	1	0	0
28	0	1	0	0
29	0	1	0	0
30	0	1	0	0
31	0	1	0	0
32	1	0	0	0
33	0	1	0	0
34	0	1	0	0
35	0	1	0	0
36	0	1	0	0

37	0	0	1	0
38	0	1	0	0
39	0	0	1	0
40	0	1	0	0
41	0	1	0	0
42	0	0	1	0
43	0	1	0	0
44	0	1	0	0
45	0	1	0	0
46	0	1	0	0
47	0	1	0	0
48	0	0	1	0
49	0	1	0	0
50	0	1	0	0
51	1	0	0	0
52	0	1	0	0
53	1	0	0	0
54	0	1	0	0
55	0	1	0	0
56	0	1	0	0
57	0	1	0	0
58	0	1	0	0
59	0	1	0	0
60	0	1	0	0
61	0	1	0	0
62	0	1	0	0
63	0	1	0	0
64	0	0	1	0
65	0	1	0	0
66	0	1	0	0
67	0	1	0	0
68	0	1	0	0
Total	6	49	11	2

LAMPIRAN 3

SKOR HASIL KUESIONER



Variabel Kepemimpinan Transformasional

Responden	Trf1	Trf2	Trf3	Trf4	Trf5	Trf6	Trf7	Trf8	Trf9	Trf10	Trf11	Trf12
1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2
3	4	4	2	4	5	5	3	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2
6	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	2	2
7	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
10	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4
11	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
12	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
13	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
14	4	4	4	2	2	4	2	2	3	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	1	1	2	3	1	1	3	3	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
19	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
20	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
21	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
28	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
29	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	4	4	3	4	2	4	3	2	4	4	3	4
33	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2
34	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3
35	2	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	3

36	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
41	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	2	2	1	1	2	4	1	4	2	2	4	4
44	3	4	2	4	2	3	3	2	5	4	3	3
45	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4
46	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
47	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
48	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
49	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
50	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
64	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
65	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
68	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4
MEAN	3.66	3.65	3.47	3.60	3.60	3.78	3.66	3.76	3.79	3.71	3.76	3.62
Persentase	73.2	72.9	69.4	72.1	72.1	75.6	73.2	75.3	75.9	74.1	75.3	72.4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4
2	1	1	2	5	4	5	3	3	2	2	2	5
3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
3.63	3.60	3.49	3.62	3.53	3.66	3.66	3.60	3.65	3.68	3.51	3.55	3.76
72.6	72.1	69.7	72.4	70.6	73.2	73.2	72.1	72.9	73.5	70.3	71.0	75.3

Trf26	Trf27	Trf28	Trf29	Trf30	Trf31
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
1	1	3	2	2	3
3	4	4	4	2	2
1	1	1	1	1	2
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	3	3
2	2	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
4	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	4
3	4	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	2	2
1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	5	5

4	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	4	3	
4	4	4	4	4	4	
3	2	4	4	3	4	
3	3	4	4	4	3	
3	3	3	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	4	
3	4	3	3	4	4	
4	3	3	4	4	3	
3	3	3	3	4	4	
3	3	3	3	4	4	
4	5	5	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	5	5	
4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
2	4	3	3	4	3	
4	4	3	4	4	4	
3	2	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	4	4	
3.54	3.59	3.69	3.65	3.72	3.71	112.92
70.9	71.8	73.8	72.9	74.4	74.1	
						3.64
						72.85

36	5	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
44	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
45	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5
46	5	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	3
47	5	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	3
48	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
49	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
64	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
65	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
MEAN	4.31	4.13	4.15	3.97	3.94	3.99	4.04	3.96	3.94	3.99	3.99	4.04
Persentase	86.2	82.6	82.9	79.4	78.8	79.7	80.9	79.1	78.8	79.7	79.7	80.9

LAMPIRAN 4

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS HASIL KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	98.5
	Excluded ^a	1	1.5
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Trf1	109.6567	392.199	.700	.979
Trf2	109.6716	392.830	.681	.979
Trf3	109.8507	393.735	.699	.979
Trf4	109.6866	395.794	.739	.979
Trf5	109.6866	391.794	.733	.979
Trf6	109.5373	395.343	.702	.979
Trf7	109.6269	397.601	.692	.979
Trf8	109.5224	394.556	.731	.979
Trf9	109.5075	400.072	.610	.979
Trf10	109.6119	391.271	.862	.978
Trf11	109.5522	395.190	.817	.979
Trf12	109.7015	396.122	.788	.979
Trf13	109.6567	393.350	.805	.979
Trf14	109.6866	386.673	.862	.978
Trf15	109.8060	389.431	.806	.979
Trf16	109.6866	395.218	.799	.979
Trf17	109.7612	393.882	.724	.979
Trf18	109.6269	394.844	.804	.979
Trf19	109.6269	392.783	.810	.979
Trf20	109.6866	394.643	.843	.979
Trf21	109.6418	397.082	.688	.979
Trf22	109.6418	397.355	.715	.979
Trf23	109.7761	388.237	.857	.978
Trf24	109.7612	390.397	.828	.978
Trf25	109.5224	396.284	.729	.979
Trf26	109.7463	388.344	.873	.978

Trf27	109.7015	390.334	.802	.979
Trf28	109.5970	394.396	.828	.979
Trf29	109.6567	390.956	.861	.978
Trf30	109.5970	391.850	.810	.979
Trf31	109.6119	393.362	.777	.979



LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS HASIL KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Trs1	27.8235	28.118	.788	.933
Trs2	27.7941	29.032	.803	.933
Trs3	27.9853	28.134	.797	.933
Trs4	28.0147	28.224	.792	.933
Trs5	27.9412	28.683	.762	.935
Trs6	27.8382	29.332	.759	.935
Trs7	27.7500	29.235	.757	.935
Trs8	27.8529	28.336	.780	.934
Trs9	27.8235	28.745	.730	.937

LAMPIRAN 6

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS HASIL KUESIONER KEPEMIMPINAN



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	68	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kin1	132.4265	301.024	.451	.981
Kin2	132.6029	300.631	.569	.981
Kin3	132.5882	300.186	.554	.981
Kin4	132.7647	296.093	.682	.980
Kin5	132.7941	297.838	.544	.981
Kin6	132.7500	293.414	.642	.981
Kin7	132.6912	293.112	.806	.980
Kin8	132.7794	292.563	.831	.980
Kin9	132.7941	294.703	.778	.980
Kin10	132.7500	291.951	.801	.980
Kin11	132.7500	293.593	.846	.980
Kin12	132.6912	288.306	.905	.979
Kin13	132.7500	296.608	.670	.980
Kin14	132.9118	292.380	.642	.981
Kin15	132.7941	292.405	.772	.980
Kin16	132.7206	296.682	.725	.980
Kin17	132.6471	292.978	.689	.980
Kin18	132.6912	288.784	.886	.979
Kin19	132.5735	294.965	.774	.980
Kin20	132.7500	290.071	.883	.979
Kin21	132.8088	292.485	.809	.980
Kin22	132.8382	289.302	.872	.979
Kin23	132.7941	291.300	.846	.980
Kin24	132.7059	292.270	.859	.980
Kin25	132.6618	293.570	.853	.980
Kin26	132.6324	292.534	.874	.980

Kin27	132.6471	294.650	.859	.980
Kin28	132.6471	293.157	.896	.980
Kin29	132.6029	295.019	.733	.980
Kin30	132.7647	295.795	.789	.980
Kin31	132.6471	293.754	.865	.980
Kin32	132.8382	291.869	.814	.980
Kin33	132.7206	292.592	.860	.980
Kin34	132.7353	291.601	.804	.980



LAMPIRAN 7

UJI HIPOTESIS



Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.334	.314	.43013

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.038	2	3.019	16.317	.000 ^a
	Residual	12.026	65	.185		
	Total	18.063	67			

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional
 b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.305	.306		7.542	.000
	Kepemimpinan transformasional	.254	.113	.327	2.246	.028
	Kepemimpinan transaksional	.223	.110	.296	2.033	.046

- a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 8

UJI NORMALITAS



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

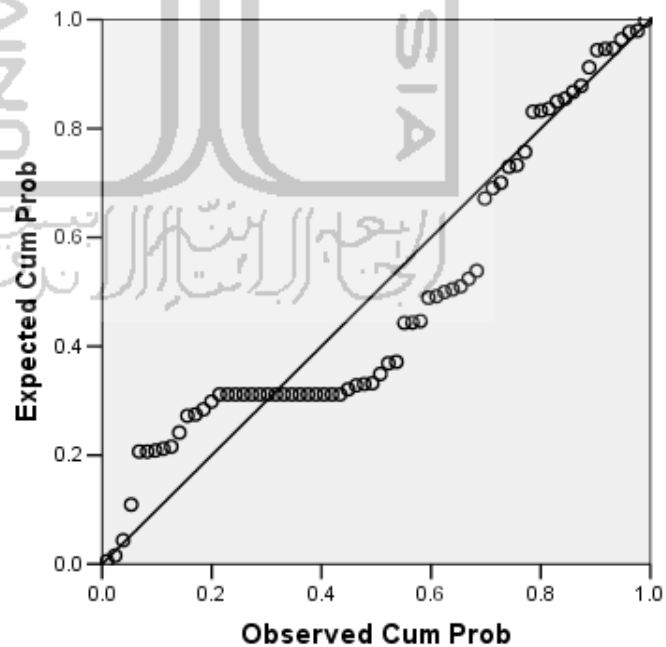
		Standardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.2980030
	Std. Deviation	1.02294697
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.096
	Negative	-.152
Kolmogorov-Smirnov Z		1.257
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 9

UJI MULTIKOLINEARITAS

DAN

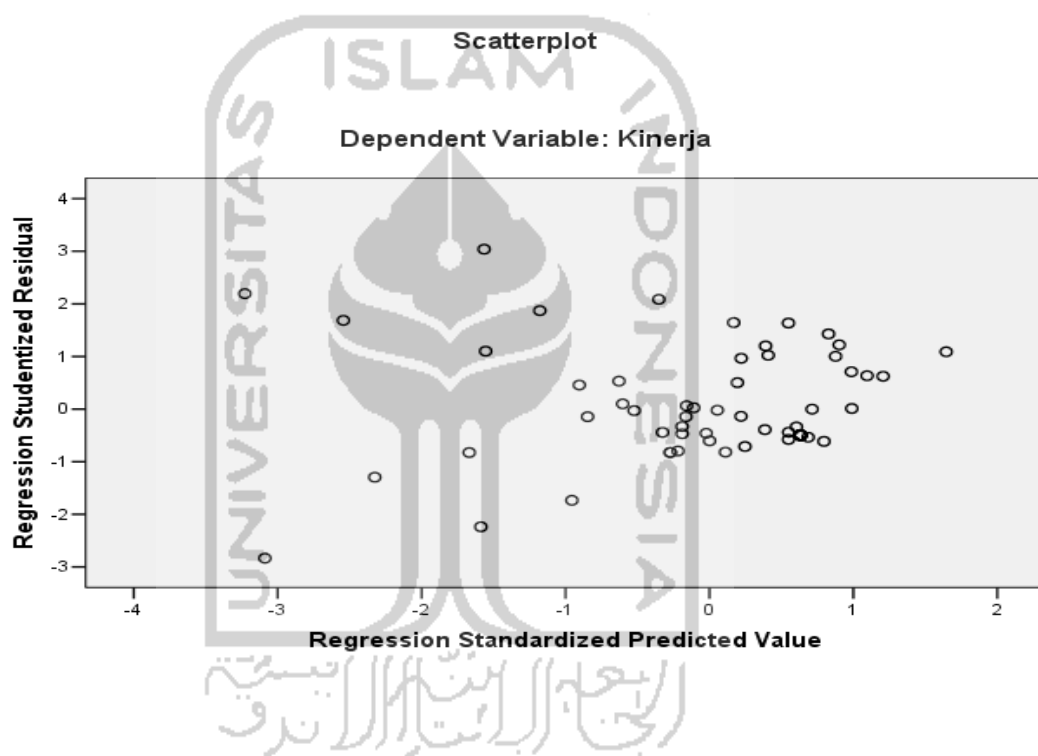
UJI HETEROSKEDASTISITAS



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.305	.306		7.542	.000		
	Kepemimpinan transformasional	.254	.113	.327	2.246	.028	.482	2.073
	Kepemimpinan transaksional	.223	.110	.296	2.033	.046	.482	2.073

a. Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 10

PROFIL RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH BANTUL
DAN TABEL KOMPETENSI



PROFIL**RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH BANTUL***(Company Profile)***SEJARAH RUMAH SAKIT**

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul adalah sebuah Rumah Sakit swasta yang sedang berkembang. Berawal dari sebuah Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin (BP/RB) yang didirikan tahun 1966, kemudian pada tanggal 21 Agustus 1995 menjadi Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak. Pada tahun 2001 Rumah Sakit ini telah resmi menjadi Rumah Sakit Umum type C dengan jumlah tempat tidur sebanyak 104. Berikut ini adalah data Rumah Sakit selengkapnya.

Nama : RSUD PKU Muhammadiyah Bantul
 Alamat : Jl. Jendral Sudirman 124 Bantul 55711
 Telp. : (0274) 367437, 368238, 368587
 Fax : (0274) 368586
 E-Mail : pkubantul@gmail.com
 Layanan SMS : 081 328 285 401
 Luas Lahan : 5.700 m²
 Type Rumah Sakit : Type C / Pratama
 Jumlah Tempat Tidur : 127
 Direksi : H. Agus Sukaca, M.Kes.
 dr. Anwarudin Latif, Sp.An Direktur
 Siti Salimah, S.Si., Apt. Wadir JangMed
 Hj. Mariska Urhmila, SE, M.Kes Wadir Umum & Keuangan
 dr. Hj. Ana Budi Rahayu, Sp.S Wadir YanMed & Advokum
 Tanggal Berdiri : 1 Maret 1966 / 09 Dzulqo'dah 1385 H
 Nomor Ijin Operasional RSUD : SK Ka DINKES Kab. Bantul No 445/4318/2001
 Tanggal : 01 November 2003 – 01 November 2008
 Referensi Bank : Bank BMI Cab. Yogyakarta Rek. No 531.03135.22
 Bank BPD Cab. Bantul Rek. No 22.02.1.16087-3
 Bank BUKOPIN Cab. Bantul Rek No 1006001681
 Pemilik : Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Pendiri : Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Bantul
 Alamat Pendiri : Jl. Basuki Rahmat 6 Bantul 55711
 Telp Pendiri : (0274) 367 377
 Jumlah Karyawan : Tetap : 256 orang
 Tidak tetap : 88 orang

Jumlah Dokter Umum : 24

Jumlah Dokter Spesialis : 46

JENIS PELAYANAN

PELAYANAN 24 JAM

- Instalasi Gawat Darurat
- Rawat Inap
- ICU
- Pelayanan Bersalin
- Pelayanan Operasi
- Pelayanan Rukti Jenazah
- Circumsisi (Khitan)

PELAYANAN PENUNJANG MEDIK

- Laboratorium Klinik
- Farmasi
- Radiologi
- Ambulan 118 dan PKU DMC
- Pelayanan Gizi

POLIKLINIK

- Poliklinik Anak
- Poliklinik Penyakit Dalam
- Poliklinik Kebidanan & Penyakit Dalam
- Poliklinik Bedah
 - Bedah Umum
 - Bedah Orthopedi
 - Bedah Anak
 - Bedah Digestive
 - Bedah Thorax dan Vasculer
 - Bedah Mulut
- Poliklinik Syaraf
- Poliklinik Jiwa

- Poliklinik Kulit Kelamin
- Poliklinik THT
- Poliklinik Gigi
- Poliklinik Mata
- Poliklinik Tumbuh Kembang Anak
- Poliklinik Umum
- Poliklinik Fisioterapi
- Poliklinik Bidan

PELAYANAN LAIN

- Club Lansia
- Club Diabetes
- Tes Bebas Narkoba
- Senam Hamil
- Pelayanan Informasi Obat
- Konsultasi Gizi
- Pelayanan Home Care
- Pelayanan Akte Kelahiran
- General Medical Check up (GMC)



**RUMAH SAKIT UMUM
PKU MUHAMMADIYAH BANTUL**

falsafah

RSU PKU Muhammadiyah Bantul merupakan perwujudan dari Ilmu, Iman, Amal Sholeh.

VISI

Terwujudnya Rumah Sakit yang Islami yang mempunyai keunggulan kompetitif global, dan menjadi kebanggaan umat.

MISI

Berdakwah melalui pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan mengutamakan peningkatan kepuasan pelanggan serta peduli pada kaum dhu'afa.

motto

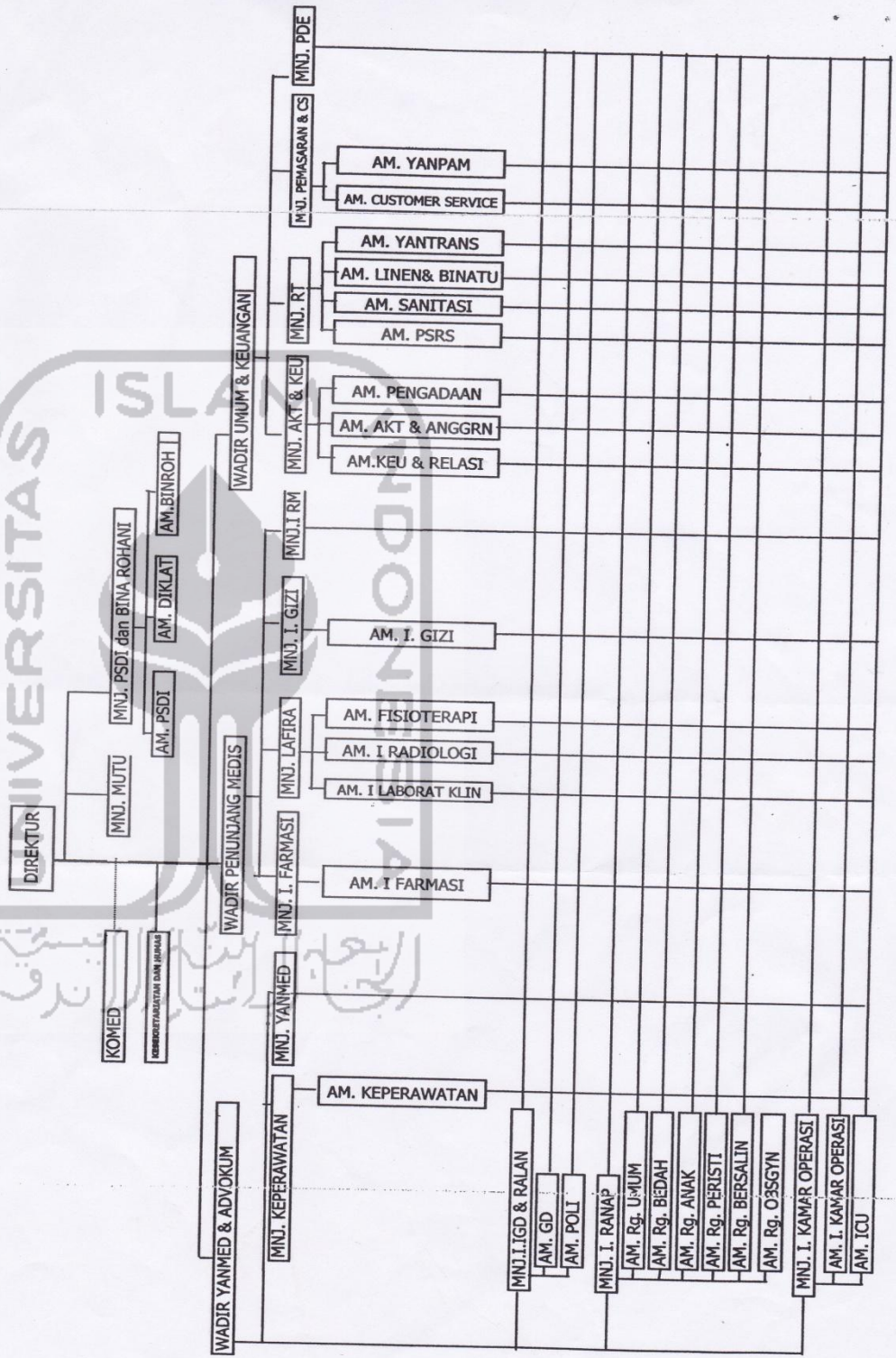
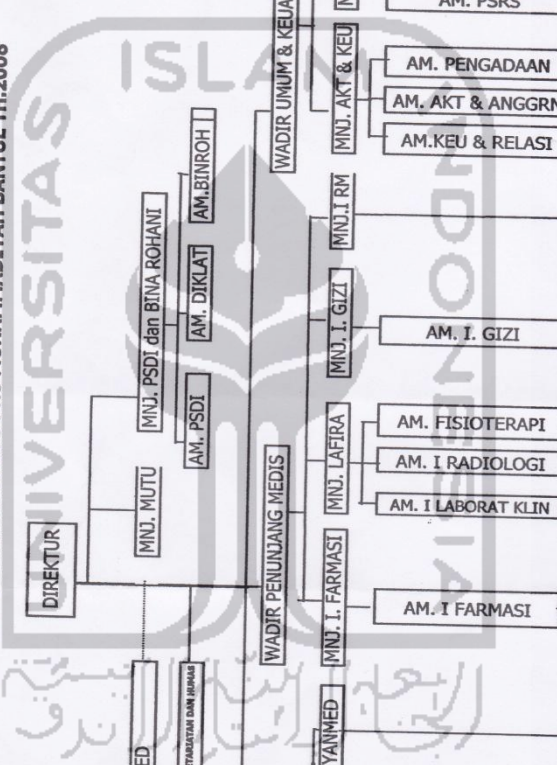
LAYANANKU – IBADAHKU

**DATA KETENAGAAN
RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL
BULAN : JANUARI - TAHUN : 2011**

NO	FORMASI	TETAP		JUMLAH	KON/PT/TT/HR		JUMLAH	TOTAL
		L	P		L	P		
MEDIS								
1	DOKTER UMUM	3	3	6	8	3	11	17
2	DOKTER SPESIALIS	4	2	6	28	14	42	48
3	DOKTER GIGI	1		1	1	3	4	5
	JUMLAH	8	5	13	37	20	57	70
KEPERAWATAN								
1	KEPERAWATAN		1	1			0	1
2	IGD	8	5	13	1	1	2	15
3	VK		7	7		2	2	9
4	POLIKLINIK		10	10	2	1	6	16
5	AL FATH		7	7			0	7
6	AN NISAA		7	7		6	6	13
7	OK	6	3	9			0	9
8	ICU	2	7	9		4	4	13
9	AR RAHMAN		12	12		3	3	15
10	AL KAHFI	4	10	14	1	4	5	19
11	AL A'RAF	4	6	10		6	6	16
12	AL INSAN	1	3	4	2	9	11	15
13	AL KAUSAR	1	3	4		1	1	5
14	AN NUUR		11	11		3	3	14
	JUMLAH	26	92	118	6	43	49	167
1	ASPER	2	10	12			0	12
JANGMED								
1	APOTEKER	1	2	3	1		1	4
2	ASISTEN APOTEKER	4	10	14		5	5	19
3	ANALIS KESEHATAN	2	5	7	1	3	4	11
4	AHLI GIZI		1	1			0	1
5	AHLI MADYA GIZI		1	1			0	1
6	PENGOLAH	6	4	10			0	10
7	PENYAJI	5	3	8	2		2	10
8	RADIOLOGI	1	2	3	1	1	2	5
9	FISIOTERAPI	2	2	4	2	1	3	5
10	REKAM MEDIS	2	6	8	5	4	9	17
	JUMLAH	21	36	57	12	14	26	83
UMUM								
1	KEU & RELASI	2	10	12	1		1	13
2	AKT & ANGGARAN	3	1	4			0	4
3	PENGADAAN	2	1	3			0	3
4	PEMASARAN	2		2			0	2
5	RT	9		9			0	9
6	SANITASI	3		3	1		1	4
7	LINEN & BINATU	6	1	7	1	1	2	9
8	YANTRANS	5		5	1		1	6
9	PEKARYA	4		4	2		2	6
10	UMUM (FARMASI)	1	1	2			0	2
11	EDP	3		3			0	3
12	CS	5	1	6			0	6
13	YANPAM	12		12			0	12
	JUMLAH	57	15	72	6	1	7	79
1	PSDI	1	3	4			0	4
2	DIKLAT	1		1			0	1
3	BINA RUHANI	3		3	1	1	2	5
4	KESEKRETARIATAN		1	1	2		2	3
5	MUTU	1		1			0	1
	JUMLAH	6	4	10	3	1	4	14
TOTAL		120	162	282	64	79	143	425

Lampiran 1 Surat Keputusan Dewan Pengampu
 No : 03 /SK/DP/BJ/2008
 Tanggal : 11 Syawal 2008 / 11 Oktober 2008
 Tentang : Struktur Organisasi RSU PKU Muhammadiyah Bantul

STRUKTUR ORGANISASI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL TH.2008



Tabel Kompetensi

Revisi :
Tanggal Berlaku :

Jabatan : Staf Pelaksana Keperawatan ICU
Pendidikan Minimum untuk Jabatan :

- SLTP
- D3 Keperawatan
- SLTA
- S1 Akuntansi atau
- D1
- S2 Manajemen Keuangan

Pengalaman Kerja Minimum untuk Jabatan : 2 tahun
Pelatihan wajib yang perlu diikuti : Customer service, PPGD, ICU, Pembacaan EKG
Penggunaan Syring pam, Pasien Monitor, ventilator
Komunikasi terapeutik
Syarat Administrasi : SIP, SIK
Kompetensi skill yang diperlukan :

1	Penghayatan & ketaatan beragama	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Kesetiaan	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Prestasi Kerja	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Rasa Tanggung Jawab	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Ketaatan & Disiplin Kerja	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Kejujuran	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Inisiatif/Prakarsa	<input type="checkbox"/>
8	Sikap/Kerjasama/Hubungan	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan	<input type="checkbox"/>
10	Kepemimpinan	<input type="checkbox"/>

HANYA UNTUK INFORMASI

Tanggal: *20/11/2014*
Paraf: *[Signature]*

Hal Lain yang diperlukan :		Keterangan Kompetensi Skill 0 Kotak terisi = Belum dapat melakukan (< 50) 1 Kotak terisi = Bisa melakukan dengan pengawasan teratur (51 - 60) 2 Kotak terisi = Bisa melakukan dengan pengawasan minimal (61 - 75) 3 Kotak terisi = Bisa melakukan dengan mandiri (76 - 90) 4 Kotak terisi = Bisa melakukan pegajaran ke staff lain (91 - 100)
Disiapkan <i>[Signature]</i> Widiastuti, S.Ag	Disyahkan <i>[Signature]</i> dr. H. Agus Sukaca. M.Kes	

TABEL HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

REVISI :			
Tanggal Berlaku :			
Nama : <u>Murdani Yuli Astuti</u>			
Jabatan :			
Unit Kerja : <u>ICU</u>			
REALITA KOMPETENSI	Kesesuaian		
Pendidikan Terakhir : <u>D III KEPERAWATAN</u>	Sesuai/ Tdk Sesuai		
Pengalaman dibidangnya :	Sesuai/ Tdk Sesuai		
Pelatihan yang dimiliki	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Pelatihan ICU	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Pembacaan EKG	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Penggunaan syring Pump	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Pasien Monitor	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Ventilator	Sesuai/ Tdk Sesuai		
- Komunikasi Terapeutik	Sesuai/ Tdk Sesuai		
Realita Kompetensi Pendukung yang dimiliki	Sesuai/ Tdk Sesuai		
No	Nilai	Standart	Gap
1 Penghayatan & Ketaatan Beragama	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
2 Kesetiaan	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
3 Prestasi Kerja	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
4 Rasa Tanggung Jawab	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
5 Ketaatan & Disiplin Kerja	<input type="text" value="4"/>	- <input type="text" value="4"/>	= <input type="text" value="-"/>
6 Kejujuran	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
7 Inisiatif / Prakarsa	<input type="text" value="2"/>	- <input type="text" value="2"/>	= <input type="text" value="-"/>
8 Sikap /Kerjasama/Hubungan	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
9 Kemampuan Menyesuaikan Diri	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
10 Kepemimpinan	<input type="text" value="3"/>	- <input type="text" value="3"/>	= <input type="text" value="-"/>
Keterangan Pengisian :	RENCANA TINDAK LANJUT		
Standard = Kompetensi pendukung yg hrs dipenuhi	No	Kegiatan Pendidikan	Waktu
Nilai = Aktual kompetensi pendukung yg terpenuhi	1		
Gap = Selisih antara Standard dan Nilai	2		
Bila nilai < 0 diperlukan rencana Tindak lanjut	No	Kegiatan Pelatihan	Waktu
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		

HANYA UNTUK INFORMASI
 Tanggal 02/2024
 Paraf [Signature]



**RUMAH SAKIT UMUM
PKU MUHAMMADIYAH
BANTUL**

Jl. Jendral Sudirman 124 Bantul Yogyakarta 55711 Telp. (0274) 367437 - 368238 - 368587 Fax. (0274) 368586 E-mail: pku.bantul@yahoo.co.id



Certificate ID08/1041

SURAT IJIN PENELITIAN

No. 121 /KET/C/02.12

Assalaamu 'alaiikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hj. Mariska Urhmila SE, M.Kes
Jabatan : Wakil Direktur Umum & Keuangan
Instansi : RSU PKU Muhammadiyah Bantul
Alamat : Jl. Jendral Sudirman No. 124 Bantul

Dengan ini memberikan ijin kepada:


Nama : Muklis Susanto
NIM : 08 311 267
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Institusi : Universitas Islam Indonesia

Untuk melakukan penelitian di RSU PKU Muhammadiyah Bantul, guna penyusunan Skripsi dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan RSU PKU Muhammadiyah Bantul.**

Demikian Surat Ijin Penelitian ini kami buat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalaamu 'alaiikum Wr. Wb.

Bantul, 09 Februari 2012
a.n Direktur
Wadir Umum & Keuangan,


Hj. Mariska Urhmila, SE, M.Kes/
NIK. 00.04.03.02.045

Tembusan:
- Manajer/Ka.Bag/Bid/Inst/Sub/Sie/Ru/Koord. Ruang Terkait

Layananku Hadahkan

Siap **24** Jam

PELAYANAN 24 JAM : IGD - RADIOLOGI - LABORATORIUM - FARMASI - KAMAR BERSALIN - ICU - KAMAR OPERASI - HDNC - AMBULANCE 118 - AMBULANCE SIAGA BENCANA (PKU DMC)
POLIKLINIK : UMUM - GIGI - AKUPUNKTURE - FISIOTERAPI - GIZI POLIKLINIK SPESIALIS : ANAK - TUMBUH KEMBANG ANAK - KEBIDANAN & PENYAKIT KANDUNGAN - BEDAH UMUM -
BEDAH MULUT - BEDAH ANAK - BEDAH DISGESTIVE - BEDAH ORTHOPEDI - BEDAH THORAX & VASCULER - PENYAKIT DALAM - THT - MATA - KULIT & KELAMIN - SYARAF - PSIKIATRI

FORM-PKUB.42200-002/REV00

BIODATA



NAMA : Muklis Susanto
NIM : 08311267
TTL : Sidorejo, 5 Mei 1990
ALAMAT : Jl. Tambak Boyo No. 52 Condong Catur, Depok,
Sleman
Yogyakarta 55283
EMAIL : mkls_zhoesanto@yahoo.com
NO. HANDPHONE : 085768180791
PENDIDIKAN : 1. Sekolah Dasar Negeri 1 Sidorejo
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Sidomulyo
3. Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kalianda
4. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia