



## Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai

### *The Relationship Between Leadership Style and Quality of Work Life with Employees' Job Satisfaction*

**Yuni Noviyanti\*, Rajab Lubis, Suryani Hardjo**

Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I. Metode yang digunakan adalah Kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 465 pegawai. Sampel sebanyak 93 responden dengan penentuan sampel menggunakan random sampling. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Alat pengumpulan berupa skala gaya kepemimpinan, skala kualitas kehidupan kerja, dan skala kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ( $F_{reg} = 63,680$ , dan  $p < 0,00$ ). 2) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai ( $r_{x1y} = 0,312$ , dan  $p < 0,00$ ). 3) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ( $r_{x2y} = 0,734$ , dan  $p < 0,00$ ). 3) Kontribusi gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai masing-masing adalah 9,8% dan 53,9%. Secara umum dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Balai Wilayah Sungai Sumatera I.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja

#### Abstract

*This study aims to determine the relationship between leadership style and quality of work life with job satisfaction of employees in the Ministry of Public Works and People's Housing Balai Wilayah Sumatra River I. The method used is Quantitative. The population in this study amounted to 465 employees. Samples were 93 respondents with sample determination using random sampling. Data analysis techniques used in this study is multiple regression analysis collecting tools in the form of leadership style scale, the scale of quality of work life, and job satisfaction scale. The results showed that: 1) there was a significant positive relationship between leadership style and quality of work life on employee job satisfaction ( $F_{reg} = 63,680$ , and  $p < 0,00$ ). 2) There is a significant positive relationship between leadership style on employee job satisfaction ( $r_{x1y} = 0,312$ , and  $p < 0,00$ ). 3) There is a significant positive correlation between quality of work life to employee job satisfaction ( $r_{x2y} = 0,734$ , and  $p < 0,00$ ). 3) Contribution of leadership style and quality of work life with employee job satisfaction are 9,8% and 53,9% respectively. In general it can be seen that the style of leadership, quality of work life, and job satisfaction of employees in the Ministry of Public Works and Public Housing Directorate General of Water Resources Sumatra River Basin I.*

**Keywords:** Leadership Style, Quality of Work Life, Job Satisfaction

**How to Cite:** Noviyanti, Y., Rajab, L., Suryani, H. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 1(2) 2019: 96-104,



## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) sering merupakan salah satu sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan pemerintahan, menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*), terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan dukungan kesiapan aparatur yang mantap.

Keberhasilan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh keberhasilan aparatur negara dalam melaksanakan tugasnya. Terutama dari segi kepegawaian, oleh karena itu aparatur pemerintah memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai motor dan penggerak dalam semua aktivitas fungsi pemerintahan selaras tuntutan reformasi yang menuntut pemerintahan yang bersih dari perbuatan amora (Tjokroamidjoyo, 1988).

Sehubungan dengan hal tersebut, Siagian (2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia sangat penting artinya di dalam menunjang kemajuan perusahaan, dalam hal ini sumber dayalain dan kekayaan perusahaan tetapmerupakan modal yang amat berharga. Tanpa manajemen sumber daya manusiayang handal, pengelolaan penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumberlainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna.

Kepuasan kerja seseorang dalam suatu perusahaan sangat mungkin akan berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda-beda pula atau situasi dan kondisi dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja. Pada perusahaan milik dalam negeri sendiri, dalam hal pemberian upah, jaminan kesehatan, tunjangan dan sebagainya tampaknya sudah layak harus diberikan oleh perusahaan agar pekerja mencapai kepuasan dan kesejahteraan hidupnya. Bagaimana dengan halnya perusahaan milik asing apakah juga sudah memberikan fasilitas-fasilitas tersebut. Apakah bisa mencapai kepuasan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Howel dan Robert (Wijono, 2010) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaannya maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya. Sebaliknya jika karyawan bersikap negatif maka ia akan merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakannya. Atas dasar sikap karyawan tersebut sebenarnya sikap karyawan berkaitan erat dengan pekerjaan individu yang meliputi faktor seperti gaji, supervisi, situasi, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan, dan penilaian kerja yang adil dari atasan (Sembiring, et al., 2015; Haryati, et al., 2014; Sianto & Lubis, 2014; Wulan & Istiana, 2014; Dewi, et al., 2017; Nasution & DR., 2017).

Permasalahan kepuasan kerja pegawai di dalam Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I dapat dilihat dari kendala yang dihadapi yaitu pekerjaan di seksi yang tidak mempunyai tenaga yang dibutuhkan dibantu oleh seksi bidang yang lain sehingga pencapaian kepuasan kerja yang tidak dapat maksimal. Kemungkinan bisa terjadi pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara para pegawai, beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai, sehingga tidak jarang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja overtime. Jelas pembagian kerja seperti itu tidak sesuai

dengan prinsip-prinsip *the right man on the right places*. Adanya distribusi pekerjaan yang tidak merata, di satu sisi ada beberapa pegawai yang selalu melaksanakan pekerjaan sampai overtime (lembur) tapi di sisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai) (Siregar, 2009; Haryati, et al., 2019; Mora, et al., 2020; Haryati, et al., 2019; Romauly, et al., Nugraha, 2019).

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu 1) faktor pribadi seperti pendidikan karyawan yang masih kurang, kemampuan karyawan yang masih kurang dalam bekerja. 2). Faktor sosial yaitu hubungan dengan rekan kerja, kesempatan berinteraksi dalam setiap rapat atau diskusi kelompok. 3). Faktor organisasi yaitu kebijakan dan prosedur yang diberikan atasan pada bawahannya, gaya kepemimpinan, sistem manajemen dan kondisi-kondisi kerja. 4). Faktor lingkungan yaitu ekonomi karyawan yang masih belum mencukupi, kualitas kehidupan kerja karyawan yang masih rendah seperti upah yang belum memadai untuk kebutuhan, pekerjaan yang tidak sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan.

Dari permasalahan di atas peneliti menyoroti persoalan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja sebagai hal yang ingin diteliti yang diperkirakan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Ancok (2012) pada kondisi tersebut di atas diperlukan cara-cara manajemen yang sesuai dengan budaya Indonesia yang saling menghormati, menghargai, dimana kepemimpinan akan memegang peranan penting, karena di dalam lingkungan yang berubah, perhatian harus lebih banyak ditujukan pada aspek motivasi, wawasan dan motivasi dari para karyawan. Berdasarkan teori ini maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja yang akan dicapai oleh karyawan, sebab dalam organisasi apapun bentuknya besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin, oleh karena itu pemimpin yang baik dapat menjadi panutan bagi bawahan dalam bekerja sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja dalam organisasi.

Ada tiga gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau organisasi pada umumnya, yang mana ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki ciri-ciri dan karakteristik yang khas, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, dan demokratis.

Gaya kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi mempunyai perbedaan dalam penerapan gaya kepemimpinannya masing-masing, yang mana penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya terutama terhadap kepuasan kerja karyawan (Soekarso, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Griffin (2004) menemukan adanya pengaruh kuat dari kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih baik dan memberikan kinerja secara lebih baik karena merasa bahwa organisasi memberikan kualitas kehidupan baik pada diri karyawan.

Kualitas kehidupan kerja istilah ini merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka. Lebih lanjut diungkap oleh Bernadine & Russell (1998) kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu dapat memenuhi kebutuhan diri yang terpenting tatkala bekerja di satu perusahaan. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada pengaruh situasi kerja keseluruhan terhadap seorang individu, sehingga keadaan tersebut mengarahkan kepada kesediaan anggota organisasi untuk bekerja lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

Kualitas kehidupan kerja merupakan permasalahan utama yang patut mendapat perhatian lebih dari pemerintah. Hal ini merujuk ada pemikiran bahwa kualitas kehidupan

kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para karyawan terhadap perusahaan itu sendiri. Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2006).

Fenomena ini terjadi karena merasa tidak ada kepuasan kerja pada seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, tidak mempunyai tenaga yang dibutuhkan sehingga dibantu oleh seksi bidang yang lain sehingga pencapaian kepuasan kerja yang tidak dapat maksimal, beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai. Tidak adanya motivasi untuk mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik. ada yang tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan fasilitas dan sarana kantor dengan baik.

Dari hasil wawancara dengan pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I, para pegawai cukup antusias dalam bekerja dan dalam mencapai target, jika pimpinan mampu bersahabat, mampu menjadi motivator dan mampu mengarahkan para pegawai tentang visi dan misi perusahaan, selain itu banyak keluhan dari para pegawai di bagian-bagian tertentu seringkali kerja lembur, kekurangan tenaga ahli, beban kerja yang diberikan tidak mampu dilaksanakan segera. Tentu hal seperti ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan kearah negatif (tidak puas).

Dalam hal ini peneliti ingin melakukan penelitian di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I karena ada masalah yang terjadi yaitu semakin meningkatnya absensi karyawan yang meningkat, sering tidak mengikuti apel pagi, gaya kepemimpinan yang kurang tegas terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran, dan kualitas kehidupan kerja pegawai yang masih rendah dari segi gaji dan pekerjaan yang tidak sesuai kemampuan karyawan. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti ingin meneliti tentang "Apakah Ada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I".

Adapun tujuan dari penelitian ini secara umum adalah untuk mengumpulkan data dalam rangka memperjelas memahami fenomena adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang diperlukan untuk memprediksi cara yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya secara khusus penelitian ini bertujuan untuk melihat: 1. Hubungan gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I; 2.

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I; 3. Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berorientasi deskriptif korelasional yakni ingin melihat hubungan antara dua variabel bebas dengan satu variabel terikat dan dalam penelitian ini mengungkapkan data yang telah ada (expost facto). Dua variabel bebas yang dimaksud

adalah gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja, sedangkan variabel terikatnya ialah kepuasan kerja.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di yang berjumlah 465 orang. Menurut Arikunto (2010) sampel adalah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I sebagian yang diambil dari populasi dengan menggunakan cara-cara tertentu. Jika jumlah anggota populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 atau kurang dan dalam pengumpulan data menggunakan angket, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Tetapi jika berada di atas 100 orang sebaiknya sampel diambil antara 15% - 25% dari total populasi. Berdasarkan pendapat Arikunto tersebut, maka dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 93 orang pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I.

Teknik pengambilan sampel dibagi dua yaitu probability sampling dan nonprobability sampling. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan probability sampling yaitu setiap subjek dalam populasi mempunyai kesempatan untuk terpilih atau tidak terpilih sebagai sampel.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode skala; a. Skala Gaya Kepemimpinan. Skala gaya kepemimpinan disusun berdasarkan aspek-aspek yang terkandung dalam kepemimpinan yang dikemukakan Slamet (2002) yaitu gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya *permissive*; b. Skala Kualitas Kehidupan Kerja. Skala kualitas kehidupan kerja disusun berdasarkan aspek-aspek yang terkandung dalam kualitas kehidupan kerja yang dikemukakan Kossen (1986) yaitu kompensasi yang adil, kondisi kerja yang sehat, kesempatan untuk mengembangkan diri, peluang untuk mendapatkan jaminan kerja, integritas sosial, hak-hak karyawan, pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan, dan tanggung jawab sosial organisasi; c. Skala Kepuasan Kerja. Skala kepuasan kerja disusun berdasarkan aspek-aspek yang terkandung dalam kepuasan kerja yang dikemukakan As'ad dalam As'Ad (2000) yaitu pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda, dimana teknik ini akan dilihat bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I, dalam penelitian ini adalah pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I. Namun, sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap variabel yang menjadi pusat perhatian.

Dari hasil analisis uji normalitas untuk gaya kepemimpinan dengan nilai  $p = 0,054 > 0,05$  yang artinya gaya kepemimpinan berdistribusi normal. Untuk kualitas kehidupan kerja dengan nilai  $p = 0,152 > 0,05$  yang artinya kualitas kehidupan kerja berdistribusi normal. Dan untuk kepuasan kerja dengan nilai  $p = 0,061 > 0,05$  yang artinya kepuasan kerja berdistribusi normal.

Berdasarkan uji linieritas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan yang linier yaitu dengan nilai  $p = 0,004 < 0,05$  yang artinya dinyatakan linier sedangkan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan yang linier yaitu dengan nilai  $p = 0,001 < 0,05$  yang artinya dinyatakan linier

Berdasarkan hasil analisis yang menggunakan analisis regresi berganda, diketahui bahwa ada kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kualitas kehidupan kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien Freg = 63,680. Diketahui nilai  $F_{tabel} = 3,12$ . Sebagai kriterianya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka hipotesis yang dinyatakan

dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Berdasarkan kriteria tersebut maka diketahui bahwa hipotesis penelitian ini dinyatakan diterima, dengan kata lain bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Berikut adalah rangkuman hasil perhitungan analisis regresi berganda.

Kemudian dari perhitungan analisis regresi, dapat diketahui bobot sumbangan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut adalah tabel perbandingan bobot variabel bebas. diketahui koefisien korelasi antara  $X_1$ -Y sebesar 0,312 dengan bobot sumbangan efektif sebesar 9,8%, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi sebesar 9,8% terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian diketahui koefisien korelasi antara  $X_2$  - Y sebesar 0,734 dengan demikian diketahui sumbangan efektif dari variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 53,9%.

Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik

Mean Hipotetik

Variabel gaya kepemimpinan jumlah butir yang dipakai adalah sebanyak 27 butir yang diformat dengan skala Likert dalam 4 jawaban, maka mean hipotetiknya adalah:  $\{(27 \times 4) + (27 \times 1)\} : 2 = 67,5$ .

Variabel kualitas kehidupan kerja, jumlah butir yang dipakai adalah sebanyak 23 butir yang diformat dengan skala Likert dalam 4 jawaban, maka mean hipotetiknya adalah:  $\{(44 \times 4) + (44 \times 1)\} : 2 = 110$ .

Variabel kepuasan kerja, jumlah butir yang dipakai adalah sebanyak 27 butir yang diformat dengan skala Likert dalam 4 jawaban, maka mean hipotetiknya adalah  $\{(27 \times 4) + (27 \times 1)\} : 2 = 67,5$ .

Berdasarkan analisis data, seperti yang terlihat dari deskriptif hasil penelitian diketahui bahwa, mean empirik variabel gaya kepemimpinan adalah 67,57, variabel kualitas kehidupan kerja adalah 103,15, dan variabel kepuasan kerja 64,89.

Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata di atas (mean hipotetik dan mean empirik), maka dapat dinyatakan bahwa subjek penelitian ini memiliki gaya kepemimpinannya yang sangat baik, sedangkan kualitas kehidupan kerjanya tergolong kurang baik, dan kepuasan kerja yang diperoleh tergolong kurang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien Freg = 63,680, Selain itu diketahui koefisien korelasi  $r_{x_1x_2y} = 0,577$ . Dengan demikian diketahui bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin baik kepuasan kerja, dan sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan dan semakin rendah kualitas kehidupan kerja maka akan semakin rendah kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja memiliki bobot sumbangan efektif terhadap kepuasan kerja pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I sebesar 57,7%. Hal itu menandakan bahwa lebih dari 42,3%, kepuasan kerja pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja. Dari data tersebut diketahui bahwa terdapat 42,3% dari faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun faktor-faktor tersebut belum termasuk kedalam penelitian ini.

Temuan penelitian ini turut memperkuat temuan penelitian terdahulu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2000) menghasilkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Borman dan Penner, hasil studi yang dilakukan oleh Lewis, dkk

(2001) bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai perilaku yang memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis suatu organisasi mendukung kepuasan kerja untuk lebih optimal.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (2006), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang dan sumbangannya cukup signifikan terhadap perilaku kerja. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Sedangkan kelompok variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Luthans (2006), variabel imbalan ada hubungannya terhadap variabel kualitas kehidupan kerja, yang pada akhirnya secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja individu.

Berdasarkan penelitian yang ada faktor ada hubungannya dengan kepemimpinan, bukan saja terhadap kualitas kehidupan kerja tetapi juga dapat mengubah budaya dalam suatu organisasi, budaya yang dimaksud adalah budaya disiplin. Seperti yang dikemukakan oleh Yukl (2005) bahwa pemimpin dapat mengubah budaya atau struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi pada prinsipnya pemimpin dapat menyadarkan atau meminimalkan kesenjangan yang terjadi dalam organisasi sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik. Peran pimpinan dalam mempengaruhi perilaku pegawai tampaknya makin penting dalam dasawarsa akhir ini, dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkan struktur, diperkenalkan tim -tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakan pegawai dalam organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan semua orang diarahkan pada arah yang sama. Karena salah satu fungsi pemimpin adalah sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai menjadi lebih produktif yang mengarah pada kinerja optimal.

Menurut Stone (2004) bahwa persepsi karyawan yang positif terhadap gaya kepemimpinan akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat hal ini disebabkan karena dalam melaksanakan pekerjaan secara penuh bertanggung jawab, adanya promosi dan hadiah yang diberikan oleh pimpinan berdasarkan kompetensi dan prestasi, maka aspirasi karyawan untuk melakukan suatu aktivitas yang menghasilkan kinerja akan meningkat, dengan kata lain bahwa kinerja akan dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepemimpinan.

Jewell & Siegel (1998) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh dan pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang merasa sejahtera akan menjadikan lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Zin (2004) bahwa kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang diarahkan untuk meningkatkan suatu kondisi kehidupan kerja

yang dapat membangkitkan semangat para pekerja dalam melaksanakan tugas mencapai kinerja.

Seperti uraian di atas, temuan penelitian ini juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai, dengan koefisien korelasi  $r_{x1y} = 0,312$ , dengan bobot sumbangan efektif sebesar 9,8%. Selain itu kualitas kehidupan kerja juga memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja pegawai dengan koefisien korelasi  $r_{x2y} = 0,734$  dengan bobot sumbangan efektif sebesar 53,9%.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa masih terdapat 42,3% pengaruh dari faktor lain terhadap kepuasan kerja. Faktor lain yang juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai menurut beberapa teori antara lain. Robbins (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu terdiri dari empat faktor, yaitu 1) Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. 2) Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan. 3) Mekanisme kerja, mencakup system, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi. 4) Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi. Menurut Mathis dan Jackson (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, terdiri dari lima faktor, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Dimana semua faktor tersebut belum termasuk kedalam penelitian ini.

Dengan melihat perbandingan nilai rata-rata atau mean empiriknya gaya kepemimpinan 67,57 dan nilai rata-rata hipotetiknya 67,5. Untuk variabel kualitas kehidupan kerja nilai rata-rata/mean empiriknya 103,15 dan nilai rata-rata hipotetiknya 110. Berdasarkan hasil perbandingan mean empirik dan mean hipotetik tersebut diketahui bahwa subjek penelitian ini yaitu pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I memiliki gaya kepemimpinan yang tergolong baik, dan merasakan kualitas kehidupan kerja yang tergolong baik pula.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: Ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien Freg = 63,680. Hal ini menandakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin baik kualitas kehidupan kerja maka akan semakin baik kepuasan kerja, dan sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan dan semakin rendah kualitas kehidupan kerja maka akan semakin rendah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja) dengan kepuasan kerja adalah sebesar 57,7%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 42,3% pengaruh dari faktor lain terhadap kepuasan kerja; Ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Balai Wilayah Sungai Sumatera I koefisien korelasi  $r_{x1y} = 0,312$  dan bobot sumbangan efektif sebesar 9,8%; Ada hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja, dengan koefisien korelasi  $r_{x2y} = 0,734$ ;  $p < 0,001$ ; dengan bobot sumbangan efektif sebesar 53,9%.

## DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (1999). *Reliabilitas dan validitas*: Seri pengukuran Psikologi. Yogyakarta: Sigma Alpha.



- Bernadin, H.J. & Russell, A.J.(1998). *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Mc.Graw Hill Company, Inc.
- Dariyo, A. (2000). *Psikologi Perkembangan Remaja*. Bogo: Ghalia
- Dewi, A.H., & Aisyah, S. (2017). Hubungan Lingkungan Kerja Fisik dengan Kepuasan Kerja Perawat di RSU Haji Medan. *Jurnal Diversita*, 3 (2): 55-62.
- Gibson, J.L., (et.al.). (2006). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw - Hill Irwin.
- Griffin, R.W.(2004). *Manajemen*, Edisi 7.Jakarta: Erlangga.
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research Jilid 3*. Yogyakarta: Andi.
- Haryati, E., Emmy M., Sri S., (2014), Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, *Analitika*: 6 (2): 105-113
- Haryati, E., Suharyanto, A. Hasmayni, B. & Siregar, F.H. (2019). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Performance at PT Aneka Gas Industri Tbk Research Article in Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies (formerly ICCSSIS), ICCSIS 2019, 24-25 October 2019, Medan, North Sumatera, Indonesia
- Haryati, E., Suharyanto, A. Hasmayni, B. & Siregar, F.H. (2019). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Performance at PT Aneka Gas Industri Tbk Research Article in Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies (formerly ICCSSIS), ICCSIS 2019, 24-25 October 2019, Medan, North Sumatera, Indonesia
- Jewel, L.N, dan Siegall, (1998), *Psikologi Industri atau Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Archan.
- Jewell, L. N. & Siegall, M., (2004). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, Dan Organisasi*, ed-2, hal 529. Jakarta: Arcan
- Judge dan Bono. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, p. 751-765.
- Kossen, S. (1986). *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Lewis, (2001) "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life". *International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service*. Vol. 14. p.9-15.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi I. Yogyakarta: Andi
- Mathis dan Jackson, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mora, Z., Suharyanto, A., Yahya, M., (2020). Effect of Work Safety and Work Healthy Towards Employee's Productivity in PT. Sisirau Aceh Tamiang, *Budapest International Research and Critics Institute*, 3(2): 753-760.
- Nasrullah. (2008), *Teori-Teori Sosiologi*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Nasution, N.M.S. & DR., M. (2017). Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik dengan Kepuasan Kerja pada perawat RSJ Prof.Dr. Muhammad Ildrem Sumatera Utara. *Jurnal Diversita*, 3 (2): 79-86.
- Nugraha, M. (2019). Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Singosari Delitua. *JURNAL DIVERSITA*, 5(1), 19-23. doi:<https://doi.org/10.31289/diversita.v5i1.2402>
- Robbins & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Buku, edisi 2*, Jakarta: Salemba.
- Romauly, F., & Tarigan, M. (2019). Hubungan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara. *JURNAL DIVERSITA*, 5(2), 149-160. doi:<https://doi.org/10.31289/diversita.v5i2.2862>
- Salianto, Rahmi L., (2014) Hubungan Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Iklim Organisasi, *Analitika*: 6 (1): 16-26
- Schermerhorn, J.R, (2011), *Manajemen, buku I*, Yogyakarta: Andi.
- Sembiring, M., Kaiman T., Suryani H., (2015), Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja dengan Keterlibatan Kerja, *Analitika*: 7 (1): 39-49
- Siregar, N.I., (2009), Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan, dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan, Nusantara III Medan, *Analitika*: 1 (1): 69-77
- Stone, G.A. et al. (2004) "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus." *The Leadership & Organization Development Journal*. 25, (4), 349-361.
- Tjokroamidjojo, B, 1988.*Teori dan Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Kencana: Jakarta.
- Wulan, R., & Istiana, (2014), Hubungan Antara Kepemimpinan Wanita Dengan Disiplin Kerja, *Analitika*: 6 (1): 44-49
- Yukl G.A. dan Wexley, K.N, (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zin, R.M. (2004). Perception of Professional Engineers Tower Quality of Work Life and Organizational Commitment. *Gajahmada International Journal of Business*, Vol 6.No.3.