

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG DIMODERATORI
QUALITY OF WORK LIFE PEGAWAI PUSDIKLAT BADAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN AREA
BINTARO**

Niken Widhijawati
niken_fayi@yahoo.co.id
Magister Manajemen Universitas Pancasila

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja melalui Quality of Work Life. Responden dalam penelitian ini sebanyak 123 orang Pegawai Pusat Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan metode Sampling Berlapis (Sampling Stratified) dan teknik analisis data menggunakan model kausalitas. Untuk uji hipotesis digunakan teknik Analisa Jalur dengan bantuan program SPSS Amos versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, serta Kepemimpinan dan Budaya kerja melalui Quality of Work Life berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Implikasi manajerial penelitian ini yaitu manajemen Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro untuk dapat meningkatkan peran kepemimpinan dan budaya kerja untuk meningkatkan Quality of Work Life dan kepuasan kerja pegawainya.

Kata kunci: *kepemimpinan, budaya kerja, quality of work life, kepuasan kerja*

ABSTRACT:

This study has purpose to find the influence of leadership, corporate culture with quality of work life as a Moderator to Employee Job Satisfaction. Respondents in this study were 123 employee in Financial Education and Training Center Bintaro Area. A sampling technique using Sampling Stratified Method and data analysis technique using causality model. Hypothesis testing using path analysis technique with help of program SPSS Amos version 23. The result showed that Leadership and Corporate Culture have positive effect and significant on Employee Job Satisfaction, leadership and corporate culture with quality of work life as a moderator have positive effect and significant on employee job satisfaction. Managerial implications of this study are management of Financial Education and Training Center Bintaro Area could improve leadership and corporate culture to improve quality of work life and employee job satisfaction in Financial Education and Training Center Bintaro Area.

Key words: *leadership, corporate culture, quality of work life, employee job satisfaction*

PENDAHULUAN

Peran aktif Pegawai Negeri Sipil atau saat ini lebih dikenal dengan sebutan Aparatur Sipil Negara (ASN) menurut UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN, akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan bangsa dan negara. Di tangan para ASN ini roda pemerintahan dan kebijakan strategis akan muncul dan diimplementasikan sesuai dengan kompetensi mereka. Sebagaimana diamanatkan dalam UU tersebut bahwa perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Peranan para abdi negara ini akan dapat optimal jika pemerintah mampu mengelola aparatnya dengan baik. Tersedianya peraturan dan kebijakan terkait manajemen aparatur sipil negara diharapkan mampu mengembangkan pegawai menjadi lebih profesional dan berakhlak mulia. Namun demikian, sampai dengan saat ini pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum sepenuhnya dapat terlaksana dengan baik. Sebagai contoh perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh aparat belum sepenuhnya dapat terpenuhi. Pola rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan belum sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sejalan dengan kebutuhan akan tata kelola pemerintahan yang baik, aparatur sipil negara juga dituntut untuk semakin dapat berkinerja secara profesional dan kompetitif dengan sektor swasta atau bidang usaha lainnya, mengingat kompetisi secara global antarnegara tidak terelakan lagi. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka pemerintah perlu terus menerus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan

kualitas sumber daya manusia terutama Aparatur Sipil Negara merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara massif, terstruktur dan sistematis, selain juga harus mengacu pada efektivitas dan efisiensi dalam pembangunan agar daya saing bangsa ini dapat sejajar dengan negara lainnya.

Pembahasan mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam kegiatan apapun, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting (Baron & Kreps, 1999), karena sumber daya manusia merupakan faktor pengendali bagi sumber-sumber daya lainnya, seperti uang, bahan baku, mesin dan peralatan. Turban dan Greening (1996) menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan aktor bagi sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jika dikelola dengan baik (Becker & Gerhart, 1996), karena manajemen sumber daya manusia yang efektif dan menarik, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja yang hebat (superior) yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing (Turban & Greening, 1996). Jadi, keunggulan bersaing dapat dicapai melalui penciptaan tenaga kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi, dimana para pesaing akan sulit meniru atau menyamai atau dengan kata lain mempunyai spesifikasi khusus yang hanya dimiliki oleh organisasi.

Tak lagi bisa dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat vital dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan organisasi dapat tercapai manakala sumber daya manusia yang merupakan aset bernilai tinggi dalam sebuah organisasi mampu memberikan kontribusi secara efektif, efisien, produktif dan inovatif. Perhatian organisasi terhadap pegawainya baik dari sisi kualitas kerja maupun keseimbangan hidup dalam melaksanakan tugas-tugasnya menjadi hal yang penting untuk mencapai tujuan.

Setiap organisasi pada dasarnya berkepentingan terhadap karya terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan

dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif bagi pegawainya untuk mendapatkan hasil terbaik.

Badan Pendidikan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai lembaga pemerintah di bawah naungan Kementerian Keuangan mempunyai peran yang sangat besar terhadap pengembangan pegawai kementerian keuangan. Hasil yang baik dari para aparatur di lingkungan BPPK berkontribusi besar terhadap target kementerian keuangan.

BPPK akan mendapatkan keuntungan yang tinggi apabila pegawainya memiliki kemampuan yang tinggi melampaui dari target yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Pemimpin yang ideal, sistem pengajian yang sesuai, budaya dan suasana kerja yang kondusif akan mampu menciptakan kualitas kerja yang baik sehingga dapat memberikan kepuasan bagi para pegawai. Meskipun kepuasan individu dalam bekerja sangat sulit untuk diketahui, namun dapat dikenali dari hasil kerja dan perilakunya dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat tercermin dalam disiplin, prestasi dan moralitasnya. Tingkat kepuasan yang tinggi akan ditunjukkan dengan sikap yang positif, sebaliknya tingkat kepuasan yang rendah akan ditunjukkan dengan sikap yang negatif dari para pegawai. Dalam berbagai kesempatan masih banyak pegawai yang menyatakan ketidakpuasan terhadap organisasi sehingga tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan bahkan ada beberapa yang mengajukan untuk pindah ke unit lain atau mengundurkan diri dengan cara pensiun dini.

Beberapa tahun terakhir pemerintah telah mencanangkan program Reformasi Birokrasi yang diikuti dengan pemberian tunjangan kinerja (remunerasi) kepada para PNS di lingkungan Kementerian/Lembaga dan seleksi terbuka (*open bidding*) untuk jabatan pimpinan tinggi setara eselon I dan eselon II. Salah satu kementerian yang telah melaksanakan reformasi birokrasi tersebut adalah Kementerian Keuangan yang bahkan sudah menetapkan nilai-nilai (integritas, profesional, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan) yang harus diikuti oleh seluruh pegawai sebagai representasi dari pembentukan budaya organisasi dengan menetapkan 5 Program Budaya Kerja.

Namun demikian baik kepemimpinan maupun perubahan budaya organisasi yang membentuk budaya kerja organisasi diduga belum mampu meningkatkan kualitas kehidupan dan kepuasan kerja pegawai. Masih banyaknya pegawai yang sering datang terlambat, cenderung bekerja tanpa koordinasi, kurang dapat beradaptasi dengan lingkungan, banyak tuntutan dan keluhan mencerminkan ketidakpuasan mereka terhadap organisasi.

Terinspirasi dari kondisi dan situasi yang ada di lingkungan pegawai negeri sipil saat ini melatarbelakangi penulis untuk meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan kerja yang dimoderatori *Quality of Work Life* pada Pusdiklat, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja menurut Davis & Newstrom (2008:105) adalah suatu kumpulan perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja. Sementara itu Rivai (2004:475) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup (Wether & Davis, 1982:42).

Dimensi Kepuasan kerja meliputi pekerjaan yang dihadapi, penghargaan (*reward/punishment*), kondisi kerja dan hubungan antarindividu. Pekerjaan yang dihadapi adalah pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang melebihi beban kerja, kenyamanan terhadap pekerjaan, serta perasaan mampu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Penghargaan (*reward/punishment*) adalah sistem penggajian, keadilan dalam implementasi *rewards* dan *punishment* serta besarnya kompensasi yang diperoleh. Kondisi kerja adalah tata ruang dan kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu pada ruang kerja, temperatur dan tingkat kebisingan ruang kerja serta fasilitas pendukung sesuai kebutuhan. Dan hubungan

antarindividu adalah sikap kolega, atasan dan bawahan terhadap pegawai, toleransi antarindividu, serta komunikasi dalam bekerja.

QUALITY OF WORK LIFE (KUALITAS KEHIDUPAN KERJA)

Quality of Work Life (Kualitas kehidupan kerja) merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai 3 (tiga) teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu,perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French et al, 1990 dalam Noor Arifin, 1999). Dalam perkembangan selanjutnya *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan kerja) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia khususnya.

Dimensi *Quality of Work Life* adalah keterlibatan karyawan (*employee participation*), pengembangan karir (*career development*), Rasa bangga terhadap institusi (*pride*), kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*), rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*), fasilitas yang didapat (*wellness*), dan keselamatan lingkungan kerja (*save environment*). Keterlibatan karyawan (*employee participation*) adalah kewenangan dan partisipasi. Pengembangan karir (*career development*) adalah kesempatan mengembangkan diri, mengikuti diklat dan pola karir. Rasa bangga terhadap institusi (*pride*) adalah penghargaan dan persepsi lingkungan. Kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*) adalah jumlah penghasilan dan peluang menggunakan kemampuan secara maksimal. Rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*) adalah kepastian pekerjaan dan program pensiun. Fasilitas yang didapat (*wellness*) adalah jaminan kesehatan, program rekreasi dan konseling. Dan keselamatan lingkungan kerja (*save environment*) adalah penyediaan paramedis dan keselamatan kerja.

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat mencerminkan arah organisasi dan dapat mempengaruhi pengikutnya dalam merealisasikan visi dan misinya.

Menurut Robbins (dalam Kusumawati, 2008:23), kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2013;15).

Dimensi Kepemimpinan adalah Perhatian Individu, Stimulasi intelektual, Motivasi Inspirasional, dan Pengaruh pemimpin ideal. Perhatian Individu meliputi pemimpin yang mendengar, dukungan pimpinan, dan kesempatan dialog. Stimulasi intelektual meliputi dorongan berkreasi, inspirator bagi bawahan. Motivasi inspirasional meliputi pemimpin menciptakan visi masa depan, mendorong bawahan mencapai visi dan dorongan optimisme. Dan pengaruh pemimpin ideal meliputi sebagai role model, kepercayaan diri yang tinggi, dan kesiapan berkorban.

BUDAYA KERJA

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Gering Supriyadi dan Tri Guno, 2001).

Dimensi Budaya kerja adalah program budaya kerja, implementasi program budaya kerja dan pemantauan program budaya kerja. Kebijakan Budaya kerja adalah peraturan dan pembentukan program budaya kerja. Implementasi Budaya kerja adalah pelaksanaan 5 program budaya kerja, perubahan kinerja, perubahan

perilaku. Dan pemantauan budaya kerja adalah peran pimpinan, hambatan pelaksanaan program budaya kerja dan tindak lanjut pemantauan.

METODE

Metodologi penelitian adalah sekumpulan peraturan, kegiatan, dan prosedur yang digunakan oleh pelaku suatu disiplin ilmu. Sementara itu metode penelitian adalah cara alamiah untuk memperoleh data dengan kegunaan dan tujuan tertentu. Umumnya tujuan dari penelitian ada tiga macam yaitu bersifat penemuan, pembuktian dan pengembangan (Edy Supriyadi, 2014:1-2).

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian menggunakan statistic inferensial dengan bantuan aplikasi SPSS AMOS Versi 23 . Dari aplikasi tersebut selanjutnya akan dilakukan penafsiran terhadap angka-angka yang diperoleh sehingga dapat diketahui sejauh mana hubungan antarvariabel yang diteliti.

Desain penelitian berupa konstelasi model permasalahan mengenai hubungan antara variabel bebas, variabel perantara dengan variabel terikat dapat dilihat dalam Gambar 1.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan mengungkapkan data empirik sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan kerja (Y) pegawai Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro.
2. Mengetahui pengaruh Budaya kerja (X_2) terhadap Kepuasan kerja (Y) pegawai Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro.
3. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan kerja (Y) melalui Kualitas kehidupan kerja (Z) pegawai Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro.
4. Mengetahui pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Kepuasan kerja (Y) melalui Kualitas kehidupan kerja (Z) pegawai Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisa jalur dengan menggunakan program SPSS AMOS (*Analysis Moment of Structural*) Versi 23.

Untuk mengukur pengaruh baik langsung antara variabel Kepemimpinan (X_1) dan Budaya kerja (X_2) terhadap Kepuasan kerja (Y) maupun tidak langsung antara variabel Kepemimpinan (X_1) dan Budaya kerja (X_2) terhadap Kepuasan kerja (Y) melalui *Quality of Work Life* (Z), maka akan dianalisis sebagaimana tabel hubungan antarvariabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pusklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro

Kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Jika dibandingkan dengan definisi lainnya, definisi tersebut mempunyai cakupan yang luas yang memerlukan penjelasan lebih rinci.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan kerja ($0,000 < 0,05$) sebesar 0,274 atau sebesar 27,4%, yang menunjukkan bahwa tujuan penelitian pertama yaitu untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Wilayah Bintaro terbukti.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya. Peran pemimpin pada organisasi sangatlah menentukan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan harapan pegawai akan dapat memberi kepuasan kepada pegawai tersebut. Pemimpin yang bertransformasi dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mampu mengartikulasikan visi yang realistis, mendorong bawahan untuk berkreasi, menjadi role model dan senantiasa mendengarkan pegawainya. Peran pemimpin yang demikian dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai menjadi tinggi.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ($0,003 < 0,05$) sebesar 0,229 atau sebesar 22,9%, yang menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro terbukti.

Budaya kerja yang muncul dari keterlibatan pegawai dalam membentuk nilai-nilai, aturan maupun norma-norma yang telah disepakati dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi akan membuat pegawai lebih nyaman melaksanakan tugasnya. Irama kerja yang nyaman dan terarah akan mampu memberi kepuasan bagi pegawai. Budaya kerja kolektif yang melibatkan para pegawai melalui ide-ide mereka sehingga tercipta norma-norma dalam suatu pekerjaan akan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan dapat mempengaruhi kepuasannya kerjanya menjadi lebih tinggi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui *Quality of Work Life* Pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ($0,000 < 0,05$). Hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 27,4% dan melalui *quality of work life* memberikan pengaruh total sebesar 39,2%, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *quality of work life* dan kepuasan kerja, maka hal ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui

pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui *quality of work life* pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro terjawab.

Kualitas kehidupan kerja yang tinggi diyakini mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi bagi pegawai. Faktor-faktor yang ada dalam *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkat kepuasan kerja. Unsur- unsur yang penting dalam *Quality of Work Life* antara lain adalah kewenangan, partisipasi, kesempatan, diklat, penghargaan, lingkungan, penghasilan, peluang, kepastian, pensiun, jaminan kesehatan, program rekreasi, konseling, keselamatan kerja. Unsur-unsur tersebut dapat terpenuhi secara optimal karena peran para pemimpinnya. Pemimpin yang mampu mengimplementasikan kepemimpinan akan lebih mudah dalam merealisasikan peningkatan *Quality of Work Life* pegawai. Dengan kepemimpinan yang baik, memerhatikan secara personal kepada pegawai dan mampu memberi dorongan secara intelektual akan menimbulkan kepercayaan pada diri pegawai, menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro Melalui *Quality of Work Life*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh langsung sebesar 22,9% dan melalui *quality of work life* memberikan pengaruh total sebesar 9%, artinya budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *quality of work life*, maka hal ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *quality of work life* pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro terjawab.

Selain dari kepemimpinan, budaya kerja yang mampu memberi kenyamanan bagi pegawai juga dapat meningkatkan *Quality of Work Life* sehingga mampu memberikan kepuasan kerja yang besar bagi pegawai. Budaya kerja sebagai bagian dari upaya meningkatkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan

organisasinya muncul dari perilaku kerja tertentu dari pegawai secara *bottom-up* yang disepakati sebagai budaya dalam organisasi tersebut. Budaya kerja yang terbentuk dengan melibatkan partisipasi pegawai, memberikan rasa bangga terhadap institusi dan memberi rasa nyaman bagi pegawai akan menunjukkan *Quality of Work Life* yang tinggi serta akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi para pegawainya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh simpulan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja, sehingga H_1 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan Kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian kedua yaitu untuk mengetahui pengaruh Budaya kerja terhadap Kepuasan kerja pegawai pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro terbukti. Berdasarkan hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui *Quality of work life*, hal ini berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan maka akan meningkatkan *Quality of work life* dan selanjutnya menimbulkan Kepuasan kerja pegawai pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro. Uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya kerja berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kepuasan kerja melalui *Quality of work life*. Ini berarti bahwa Budaya kerja yang baik mampu meningkatkan *Quality of work life* dan selanjutnya menimbulkan Kepuasan kerja pegawai pada Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro.

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang penting terhadap naik turunnya Kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi Kepemimpinan

maka akan meningkatkan Kepuasan kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Wilayah Bintaro. Oleh karena itu Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan Kepuasan kerja pegawai.

Budaya kerja yang muncul dari keterlibatan pegawai dalam membentuk nilai-nilai, aturan maupun norma-norma yang telah disepakati dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi akan membuat pegawai lebih nyaman melaksanakan tugasnya. Irama kerja yang nyaman dan terarah akan mampu memberi kepuasan bagi pegawai. Budaya kerja kolektif yang melibatkan para pegawai melalui ide-ide mereka sehingga tercipta norma-norma dalam suatu pekerjaan akan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan dapat mempengaruhi kepuasannya kerjanya menjadi lebih tinggi.

Kualitas kehidupan kerja yang tinggi diyakini mampu memberikan Kepuasan kerja yang tinggi bagi pegawai. Faktor-faktor yang ada dalam *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkat Kepuasan kerja. Unsur-unsur yang penting dalam *Quality of Work Life* antara lain adalah perlakuan yang fair, adil dan sportif terhadap pegawai, kesempatan bagi pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan, menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri sesuai dengan harapannya dalam organisasi

Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *Quality of work life* dan Kepuasan kerja pegawai. Diharapkan pimpinan dapat mengimplementasikan tipe kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan Kepuasan kerja pegawai, yaitu dengan terus memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian dalam bekerja, melakukan komunikasi langsung dengan bawahan dan menghargai sikap peduli pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan hasil analisis, Budaya kerja berpengaruh terhadap *Quality of work life* dan Kepuasan kerja pegawai. Hendaknya pimpinan Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro dapat menerapkan budaya kerja maupun norma-norma yang telah disepakati secara berkesinambungan dan secara periodik melakukan kontrol langsung atas pelaksanaan program budaya sehingga pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan program budaya dan merasa nyaman

melaksanakan tugasnya. Kondisi penerapan *Quality of work life* Pusdiklat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Area Bintaro belum sepenuhnya sesuai harapan pegawai khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir individu, sehingga atensi terhadap pemenuhan kebutuhan ini akan membuat pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara *Quality of work life* dan Kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Afrizal, Nasir Aziz, Mukhlis Yunus. (2012). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life), dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Serta Dampaknya Pada Kinerja PT Bank Aceh Cabang Bener Meriah*.
- Aurik Gustomo dan Anita Silvianita. (2009). *Pengaruh Nilai-nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*.
- As'ad, M. (2008). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Baron J. N. and D. M. Kreps. (1999). *Strategic Human Resource: Frameworks for General Manager*. New York.
- Becker, Brian and Gerhart, Barry. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organization Performance: Progress and Prospect. Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Davis, Keith and John W. Newstorm. (2008). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Erlangga.
- Dessler, Gary. (1986). *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*. Jakarta: PT Erlangga.
- Garry Dessler. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Ginanjari, Aldi Muhmmad. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Panghegar*.

- H. Teman Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur.
- Imam Aryansyah, Erika Setyanti Kusumaputri. (2013). Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan.
- Iqbal Hassan. (2012). Metode Penelitian dan Aplikasinya. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kartini, Kartono. (2012). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Lau, R. S. M. & May B. (1999). *a Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Bussiness Performance*. Human Resource Development Quartely.
- Lewis, David, Kevin Brazil, Paul Krueger, Lynne Lohfeld, and Erin Tjam. (2001). *Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life. International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service, Vol. 14*.
- Linda Novita, Imam Santoso dan Shyntia Atica Putri. (2013). Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Fillet dengan Metode Partial Least Square (PSL).
- Mc Shane, Steven L. And Von Glinov, Mary Ann. (2008). *Organizational Behavior*. USA: Mc. Graw Hill International.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manfred B. Jensenem Sofia M. Sambul. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V Manado.
- Nawawi, Hadari. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2003). Budaya Organisasi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- O'Leary, Elizabeth. (2001). Kepemimpinan. Yogyakarta: Andi.
- Osborn and Plastrik. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

- Puput Wisnu Pamungkas. (2014). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi di Lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lamongan.
- Pasolong, Harbani. (2006). Kepemimpinan Birokrasi. Bandung: CV Alfabeta.
- Restika Asta Amalia, Indrianty Sudirman, H. Abd. Kadir. (2014). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) Karyawan RS Unhas.
- Said Basalamah, Anies. (2016). Dari Pejabat Menjadi Pemimpin. *Swa dakyah (self publishing)*, Depok.
- Setia Tjahyanti. (2013). Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Produktivitas Karyawan.
- Siagian, Sondang. (2004). Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Stephen P. Robbins. (2003). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudriamunawar, Haryono. (2006). Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Supriyadi, Eddy. (2014). Analisis Jalur dan *Structural Equation Model*. Jakarta: In Media.
- Susilo Martoyo. (1992). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPF.
- Thomas S. Kaihatu dan Wahyu A Rini. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya.
- Thoha, Miftah. (2007). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Triguno, Prasetya. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Turban, Daniel B. And Greening, Daniel W. (1996). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospectus Employees. Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 658-672.

Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wether, W. B. and Davis, K. (1982). *Personel Management and Human Resources*. Tokyo: McGraw Hill, Ltd.

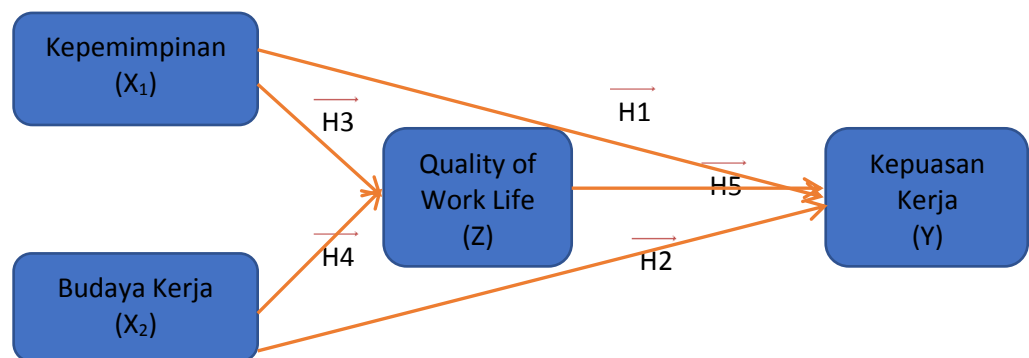
Wexley, K. N. and Yukl, L. A. (1988). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin.

Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Garry. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

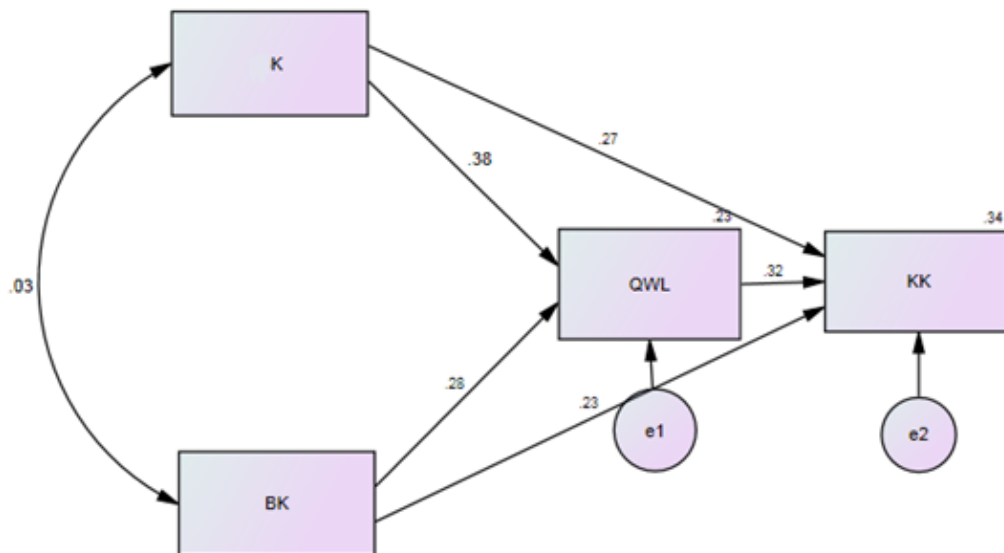
LAMPIRAN



Gambar 1. Konstelasi Model Hubungan antara Variabel Bebas (X₁ dan X₂), Variabel Perantara (Z), dan Variabel Terikat (Y)

Tabel 1. Hubungan Antarvariabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Hubungan Antar Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	ρ_{x1y}		ρ_{x1y}
Budaya kerja terhadap Kepuasan kerja	ρ_{x2y}		ρ_{x2y}
<i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja	ρ_{zy}		ρ_{zy}
Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja melalui <i>Quality of Work Life</i> .	ρ_{x1y}	ρ_{x1zzy}	$\rho_{x1y} + \rho_{x1zzy}$
Budaya kerja berpengaruh positif terhadap terhadap Kepuasan kerja melalui <i>Quality of Work Life</i> .	ρ_{x2y}	ρ_{x2zzy}	$\rho_{x2y} + \rho_{x2zzy}$



Gambar 2. Output Analisa Jalur

Tabel 2. Pengaruh Langsung Variabel Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Nama Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung	p-value
Kepemimpinan	0,274	0,000

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2016.

Tabel 3. Pengaruh Langsung Variabel Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Nama Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung	p-value
Budaya kerja	0,229	0,003

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2016.

Tabel 4. Pengaruh Tak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Eksogen Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Nama Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung	Pengaruh Total	p-value
Kepemimpinan	0,274	0,118	0,392	0,000

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2016.

Tabel 5. Pengaruh Tak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Eksogen Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Nama Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung	Pengaruh Total	p-value
Budaya kerja	0,229	0,090	0,318	0,000

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2016.