

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

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

*The Effect Of Transformational Leadership And Motivation On Quality of Work Life With Job Satisfaction As Intervening Variable*  
(Study At PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)

Riza Lutfiati, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Ema Desia Prajitiasari  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: rizalutfiati@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember). Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dan metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi.

## Abstract

*This research aims to analyze the effect of transformational leadership and motivation on quality of work life with job satisfaction as intervening variable (studi at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember). This study is explanatory research. Population on this research are employees that work at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember and the sampling method that used in this research is purposive sampling with 40 respondent. Data analysis that used path analysis. Result of this research are transformational leadership has positive and significant effect on quality of work life through employees's job satisfaction at Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, motivation has positive and significant effect on quality of work life through employees's job satisfaction at Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, and job satisfaction has positive and significant effect on employees's quality of work life at Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Quality of Work Life, and Motivation

## Pendahuluan

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan sumber daya manusia dalam organisasi yang juga berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja dengan optimal sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena hal ini dapat membantu

organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan dapat bekerja dengan optimal apabila ada faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kepemimpinan.

Burns (1978:20) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh "pemimpin dan bawahannya" satu sama lain untuk meningkatkan moralitas dan motivasi ketingkat yang lebih tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan transformasional terdapat

sebuah kerjasama antara pemimpin dan bawahan. Kerjasama yang terjalin antara pemimpin transformasional dan bawahan akan memberikan dampak yang positif terhadap organisasi, yaitu tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

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

Gibson et al. (1985:94) menyatakan bahwa motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi yang tinggi dari para karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal, dan melalui hal tersebut diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik serta motivasi yang tinggi akan menciptakan suatu kepuasan kerja bagi karyawan.

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

Pratiwi dan Himan (2014) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerjanya. Maka dari itu, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerjanya. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life/QWL*) merupakan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam penyusunan kelompok kerja ataupun pemecahan masalah yang menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan (Walton, 1975:11-12).

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pertanian yang menghasilkan produk-produk pertanian. Kualitas kehidupan kerja sangat penting bagi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, ini dikarenakan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember diberikan tanggung jawab untuk mencapai target produksi yang ditetapkan. Target produksi dapat tercapai apabila ada partisipasi yang baik dari karyawan. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, ini dikarenakan melalui kualitas kehidupan kerja yang baik PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan atau bahkan dapat melebihi target produksi.

Hipotesis dalam artikel ini adalah H1: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh secara

signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazem dan Entezari (2014) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. H2: Diduga motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Penelitian yang dilakukan oleh Noermijati (2008) menunjukkan hasil bahwa variabel motivator tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer operasional sedangkan variabel *hygiene* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manajer operasional. Hal ini merupakan kebalikan dari teori dua-faktor Herzberg. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2011) menemukan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas hidup karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta. H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Penelitian yang dilakukan oleh Benjamin (2015) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember? (2) Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember

Sedangkan tujuan dari artikel ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, (2) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, dan (3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

## Metode Penelitian

### Rancangan atau Desain Penelitian

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

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah termasuk data subjek, karena informasi yang diperoleh berdasarkan tuntunan kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian yaitu dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan penelitian dan juga jurnal-jurnal yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember sebanyak 58 orang, yang terdiri dari 50 orang karyawan tetap dan 8 orang karyawan tidak tetap. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden ditetapkan sebanyak 40 orang responden.

### Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antarvariabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung.

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

#### a) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
26 – 35 tahun	5	12,50%
36 – 45 tahun	24	60,00%
Diatas 45 tahun	11	27,50%
Jumlah	40	100,00%

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berusia antara 36 – 45 tahun. Artinya, mayoritas karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah karyawan produktif, sehingga karyawan akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi serta memiliki ide-ide baru yang dapat membantu PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### b) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Pria	27	67,50%
Wanita	13	32,50%
Jumlah	40	100,00%

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berjenis kelamin pria. Hal ini karena pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja secara teknis, terutama karena perusahaan ini bergerak dalam bidang agribisnis, sehingga membutuhkan karyawan yang dapat bekerja secara teknis.

#### c) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
3 – 8 tahun	4	10,00%
9 – 13 tahun	12	30,00%
Lebih dari 13 tahun	24	60,00%
Jumlah	40	100,00%

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang telah berkerja selama lebih dari 13 tahun. Hal ini berarti karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang baik, sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mencari solusi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember.

#### d) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA/Sederajat	16	40,00%
Diploma	10	25,00%
Strata 1	14	35,00%
Jumlah	40	100,00%

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas yang menjadi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember adalah responden yang berpendidikan SMA/Sederajat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanggung jawab pekerjaan yang ada masih dapat dilakukan oleh karyawan yang berpendidikan SMA/Sederajat.

### Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90)

**Tabel 5. Uji Validitas**

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

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa masing-masing indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi 0,000 – 0,019 < 0,05, sehingga indikator (item) yang

digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97).

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

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

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,681, 0,639, 0,740 dan 0,697 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71).

**Tabel 7. Hasil Uji Normalitas**

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnov		
	Sig.	Cutt off	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,163	> 0,05	Normal
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,131	> 0,05	Normal
Kepuasan Kerja (Z)	0,129	> 0,05	Normal
Kualitas Kehidupan Kerja (Y)	0,148	> 0,05	Normal

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel yaitu 0,163, 0,131, 0,129, dan 0,148 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen atau intervening dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau intervening terhadap variabel dependen. Hasil analisis jalur antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional

dan motivasi dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta variabel dependen yaitu kualitas kehidupan kerja.

**Tabel 8. Hasil Analisis Jalur**

Standardized		$t_{hitung}$		$t_{tabel}$	Sig.	A	Ket
Jalur	Beta ( $\beta$ )						
$X_1 \rightarrow Z$	0,240	2,293	>	2,026	0,03	< 0,05	Sign
$X_2 \rightarrow Z$	0,431	2,862	>	2,026	0,00	< 0,05	Sign
$X_1 \rightarrow Y$	0,563	4,271	>	2,026	0,00	< 0,05	Sign
$X_2 \rightarrow Y$	0,335	2,778	>	2,026	0,00	< 0,05	Sign
$Z \rightarrow Y$	0,448	3,442	>	2,026	0,00	< 0,05	Sign
$\epsilon_1$	0,645	-	-	-	-	-	-
$\epsilon_2$	0,544	-	-	-	-	-	-

Sumber: data diolah, Mei 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

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

2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

Variabel motivasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,862 > 2,026) dan signifikansi 0,007 < 0,05. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.  $t_{hitung}$  positif, maka jika ada peningkatan pada variabel motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja;

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja

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

4. Pengaruh motivasi terhadap kualitas kehidupan kerja

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

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas kehidupan kerja

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

6. Pengaruh  $\epsilon_1$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Z

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

7. Pengaruh  $\epsilon_2$  variabel lain selain  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Y

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,704} \\ &= \sqrt{0,296} \\ &= 0,544 \text{ atau } 54,4\% \end{aligned}$$

### Hasil Perhitungan Jalur

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

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

#### b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

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

$$(0,240 \cdot 0,448) = 0,107 \text{ atau } 10,7\%$$

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

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

## Pembahasan

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

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 24% atau 0,240. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 56,3% atau 0,563. Kepuasan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja sebesar 44,8% atau 0,448. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 10,7% atau 0,107. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan "Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember" terbukti.

Hasil penelitian menunjukkan apabila pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, yaitu dengan menunjukkan visi dalam bekerja, melakukan komunikasi langsung kepada bawahan, memberikan inspirasi, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencari cara-cara kerja yang baru, serta menghargai karyawan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemimpin yang menunjukkan visi dalam bekerja, akan memberikan kejelasan kepada karyawan tentang apa yang dikerjakannya dan tujuan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian karyawan akan bekerja dengan lebih baik, dan pada akhirnya akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan (Filley dalam Thoha, 2013:35).

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik, yaitu dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember kepada karyawannya untuk ikut terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan serta dapat dilihat pula melalui kesempatan yang diberikan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja. Melalui partisipasi serta kesempatan untuk menggunakan keterampilan dalam bekerja, dapat membantu pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember untuk mencapai target produksi yang ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dan kepuasan

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

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

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

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah memberikan motivasi kepada karyawannya berupa bonus yang diberikan setiap tahun yang besarnya disesuaikan dengan keuntungan yang diterima oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember, penghargaan sesuai dengan masa kerja karyawan, yaitu karyawan yang telah bekerja selama 20 tahun diberikan penghargaan berupa piagam dan surat keputusan, karyawan yang telah bekerja selama 25 tahun diberikan penghargaan berupa medali, emas sebesar 10 gram, serta uang sebesar 5 kali gaji pokok, karyawan yang telah bekerja selama 30 tahun diberikan penghargaan berupa uang sebesar 2 kali gaji pokok dan karyawan yang telah bekerja selama 35 tahun diberikan uang sebesar 3 kali gaji pokok. Selain itu, untuk memotivasi karyawannya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga memberikan umroh kepada karyawan golongan IA, karyawan yang berangkat umroh sebanyak 37 orang serta pemberian *reward* dalam bentuk uang bagi karyawan yang berprestasi. Melalui bentuk-bentuk motivasi yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember akan menimbulkan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:212). Oleh karena itu, karyawan yang telah termotivasi dengan adanya hal-hal tersebut akan melakukan suatu tindakan secara sukarela dan diarahkan pada suatu tujuan yang hendak dicapai.

Gaji yang diberikan oleh pihak PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah sesuai dengan harapan karyawan, selain itu bonus serta penghargaan lain yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember juga membuat karyawan bekerja dengan lebih optimal. Selain gaji, prestasi kerja yang diperoleh karyawan juga mempengaruhi motivasinya dalam bekerja. Hal tersebut didukung dengan kebijakan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang memberikan *reward* dalam bentuk uang kepada karyawan yang berprestasi. Melalui *reward* yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember kepada karyawan yang berprestasi akan mendorong karyawan tersebut untuk terus berprestasi, selain itu juga akan mendorong karyawan-karyawan lainnya untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Maka dari itu, agar dapat memperoleh prestasi kerja yang baik, maka karyawan harus melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai dan Mulyadi, 2012:246). Oleh karena itu, karyawan akan memiliki kepuasan kerja jika pekerjaan yang dilakukannya dapat memuaskan kebutuhannya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja. Besarnya pengaruh langsung tersebut adalah 44,8% atau 0,448. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan "Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember" terbukti. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Benjamin (2015) serta Chaturvedi dan Yadav (2011). Penelitian yang dilakukan oleh Benjamin (2015) serta Chaturvedi dan Yadav (2011) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerjanya. Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang menunjang karyawan dalam bekerja, seperti komputer dan printer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih mudah dikarenakan adanya peralatan dan fasilitas yang disediakan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman seperti ruangan yang berAC, pencahayaan yang baik, serta hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerja juga dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang telah memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, akan dengan mudah untuk bekerjasama dengan karyawan lain ataupun dengan atasan, dan akan mempermudah pula dalam melakukan kerja tim. Sehingga penerapan kualitas kehidupan kerja pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang ditinjau dari segi kemampuan bekerja sebagai sebuah tim dapat terlaksana

dengan baik. Sehingga apabila karyawan sudah merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kualitas kehidupan kerjanya akan meningkat. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi yang baik terhadap kualitas kehidupan kerja (Chaturvedi dan Yadav:2011). Selain itu, semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerjanya (Pratiwi dan Himan:2014).

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional yang mempunyai visi, memberikan inspirasi dan memberikan nilai-nilai kerja yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja kerjanya, 2) Motivasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya motivasi dari kerjanya untuk dapat melakukan aktivitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan kerja kerjanya, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja kerjanya yang didapatkan dari hasil kerjanya maka akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja kerjanya.

### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh Staf dan Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember yang telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.

### **Daftar Pustaka**

- Benjamin, Owolabi Ademola. 2015. Effect Of Work-Family Conflict and Job Satisfaction on Quality of Work Life. <http://www.dx.doi.org/10.14738/assrj.22.838>. [15 Maret 2015].
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. Harper & Row. New York. <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>. [16 Juni 2015]
- Cascio, Wayne F. 1998. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. McGraw-Hill.
- Chaturvedi, Vijit dan Yadav D. S. 2011. A Study On Impact Of Job Satisfaction On Quality Of work Life Among Employee In Hotel Industry (with Reference To Categorized Hotels In Faridabad Region). [www.ijrcm.org.in](http://www.ijrcm.org.in). [11 Maret 2015].
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H, Jr.1985. **Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses**. Erlangga. Jakarta
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Rini, Wahyu Astjarjo. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku

- Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya.  
<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartemenID=MAN>. [9 Maret 2015]
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2014. **Perilaku Organisasi**. Salemba Empat. Jakarta
- Nazem, Fattah dan Entezari, Monir Sadat. 2014. Prediction Of Employee Quality Of Work Life Based On The Leadership Styles (Transformational And Transactional) At The Ministry Of Education. [www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/jls.htm](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/jls.htm). [11 Maret 2015].
- Noermijati. 2008. Kajian Terhadap Teori Dua-Faktor Herzberg, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional pada Perusahaan Kecil Rokok SKT di Kota dan Kabupaten Malang. <http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/upload/2014/03/>. [12 Maret 2015].
- Pratiwi, Kurniasari dan Himam, Fathul. 2014. Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*. [10 Maret 2015].
- Prayitno, Duwi. 2010. **Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS**. MediaKom. Yogyakarta
- Ramadhan, Bayu. 2011. Pengaruh Motivasi dan Kepribadian Terhadap Kualitas Hidup Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Syngenta Indonesia di Yogyakarta. Masters Thesis, UPN "Veteran" Yogyakarta. <http://repository.unyk.ac.id/1627/1/ABSTRAK.pdf>. [16 Juni 2015].
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2012. **Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi**. Rajagrafindo. Jakarta
- Sumarni, Murti dan Wahyuni, Salamah. 2006. **Metode Penelitian Bisnis**. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2013. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. PT Rajagrafindo Persada. Depok
- Walton, E. Richard. 1973. Quality of Working Life: What is It? Sloan Management Review. <https://books.google.co.id/books> [8 Agustus 2015]

