

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT TASPEN (PERSERO) KC PEMATANGSIANTAR

Oleh:  
Andika Ardiansyah  
S-1 Manajemen  
Darwin Lie, Efendi, Andy Wijaya

## Abstraksi

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Populasinya adalah seluruh karyawan PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar yang berjumlah 41 orang. Data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif, dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner, metode wawancara dan metode dokumentasi. Kemudian teknik analisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif dan metode deskriptif kuantitatif.

Hasil analisis dari regresi linier berganda yaitu  $= 8,555 + 0,678 X_1 + 0,274 X_2$ , artinya gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis korelasi diperoleh nilai  $r = 0,773$  artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dan etos kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Dari koefisien determinasi dapat dijelaskan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan sebesar 59,8% dan sisanya 40,2% dijelaskan oleh faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian. Dari hasil pengolahan dan perhitungan kuesioner, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan etos kerja yang diterapkan PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui uji hipotesis secara simultan, dimana uji  $f_{hitung} (28,225) > f_{tabel} (3,24)$  dengan taraf signifikansi  $0,000 < \alpha 0,05$ .

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan.

## Abstraction

*The formulation of this research problem is how the influence of leadership style and work ethic on employee job satisfaction at PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. The method used in this paper is literature research and field research. The population is all employees of PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar which amounted to 41 people. The data used are qualitative data and quantitative data, and data collection techniques used are questionnaire method, interview method and documentation method. Then the technique of data analysis using qualitative descriptive method and quantitative descriptive method.*

*Results of analysis of multiple linear regression is  $= 8.555 + 0.678 X_1 + 0.274 X_2$ , meaning leadership style and work ethic have a positive effect on employee job satisfaction. Correlation analysis results obtained  $r = 0.773$  means there is a high correlation between leadership style and work ethic with employee job satisfaction. From the coefficient of determination can be explained high and low employee job satisfaction of 59.8% and the remaining 40.2% explained by other factors not discussed in the study. From the results of the processing and calculation of the questionnaire, the authors get the conclusion that the leadership style and work ethic applied by PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar have positive and significant impact on employee job satisfaction. This is proved by simultaneous hypothesis testing, where the test  $f_{count} (28.225) > f_{table} (3.24)$  with a significance level of  $0.000 < \alpha 0,05$ .*

*Keywords: Leadership Style, Work Ethic, and Employee Job Satisfaction.*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam hal ini PT Tapen (Persero) KC Pematangsiantar adalah sebuah instansi yang bergerak dibidang Asuransi dan

Pengelola Pensiun Aparatur Sipil Negara, dimana karyawan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang dituangkan pada visi dan misi organisasi tersebut, tentunya diharapkan memiliki karyawan sebagai sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja yang baik.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu dilingkungan pekerjaannya. Perusahaan menginginkan karyawan puas dengan aspek-aspek pekerjaan yang ada dan dirasakan individu sehingga mereka mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pekerjaannya. Untuk mendapatkan kepuasan kerja yang baik dalam bekerja, karyawan menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang aktif, karyawan merupakan aset yang penting bagi perusahaan. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila tujuan perusahaan berjalan dengan baik.

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar menggunakan gaya otokratis yang merupakan gaya kepemimpinan yang memutuskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi memberikan arahan maupun bimbingan yang efisien kepada karyawan, gaya bebas kendali merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam bekerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah etos kerja. Dalam hal ini etos kerja yang diterapkan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar meliputi: kerja adalah rahmat dimana karyawan bekerja dengan tulus dan penuh syukur, kerja adalah amanah dimana karyawan bekerja dengan tanggungjawab, kerja adalah panggilan dimana karyawan bekerja dengan tuntas dan penuh integritas, kerja adalah aktualisasi dimana karyawan bekerja keras dan penuh semangat, kerja adalah ibadah dimana karyawan bekerja dengan serius dan penuh kecintaan, kerja adalah seni dimana karyawan bekerja dengan jiwa yang penuh kreativitas tinggi, kerja adalah kehormatan dimana karyawan bekerja dengan tekun dan penuh keunggulan, kerja adalah pelayanan dimana karyawan bekerja paripurna dengan penuh kerendahan hati.

## 2. Rumusan Masalah

- Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan, etos kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.
- Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

## 3. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, etos kerja dan kepuasan

kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

- Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar baik secara simultan maupun parsial.

## 4. Metode Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian ini dilakukan di PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar yang berada di jalan Sisingamangaraja No.98, Kelurahan Bahkapul, Kecamatan Sitalasari. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar sebanyak 41 orang. Seluruh karyawan yang berjumlah 41 orang akan menjadi sampel sebagai responden untuk menjawab kuesioner yang penulis sebar, mengingat jumlahnya kurang dari 100 orang dan ketersediaan waktu penulis serta untuk keakuratan hasil penelitian.

Adapun Desain penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) dan Penelitian Lapangan (*Field Research*). Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah berupa Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan data kuantitatif. Hasil data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis secara deskriptif baik bersifat kualitatif dan kuantitatif.

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Manajemen

Menurut Handoko (2003:8), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta pengawasan kegiatan organisasi dan penggunaan sumber daya manusia lainnya agar tercapai tujuan organisasi. Menurut Daft (2002:8), manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Griffin (2004:7), manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan maupun pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, *financial*, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

### 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan John (2006:3), manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan,

bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. Menurut Mondy (2008:4), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2011:7), manajemen sumber daya manusia didefinisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, memberikan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah proses atau tindakan untuk merancang sejumlah individu agar dapat dimanfaatkan bakat yang dimiliki oleh individu tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2016:224), gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2014:352), gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba memengaruhi para pengikutnya. Sedangkan menurut Bangun (2012:337), gaya kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima tanggung jawab, diri sendiri dan nasib orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, dimana sikap dan perilaku pemimpin dapat dijadikan contoh yang baik bagi bawahannya di dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Handoko (2009:155), mengemukakan dimensi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Gaya otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memutuskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para karyawan, terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggungjawab internal atau diri sendiri dan kerja sama yang baik.
- c. Gaya bebas kendali merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya.

### 4. Etos Kerja

Menurut Sutrisno (2010:284), bahwasannya etos kerja menganggap seseorang sebagai suatu hal yang dapat meningkatkan harga dirinya sebagai manusia, maka orang tersebut dalam bekerja cenderung giat, rajin dan mau mendayagunakan seluruh potensi dirinya. Menurut Priansa (2014:282), menyatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama. Sedangkan menurut Anoraga (2009:282), menyatakan bahwa etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi.

Menurut Sinamo dalam Sutrisno (2010:283), mengemukakan 8 etos kerja profesional antara lain:

- a. Kerja adalah rahmat, bekerja tulus penuh rasa syukur.
- b. Kerja adalah amanah, bekerja penuh tanggungjawab.
- c. Kerja adalah panggilan, bekerja tuntas penuh integritas.
- d. Kerja adalah aktualisasi, bekerja keras penuh semangat.
- e. Kerja adalah ibadah, bekerja serius penuh kecintaan.
- f. Kerja adalah seni, bekerja cerdas penuh kreativitas.
- g. Kerja adalah kehormatan, bekerja tekun penuh keunggulan.
- h. Kerja adalah pelayanan, bekerja paripurna penuh kerendahan hati.

### 5. Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Kreitner dan Angelo (2014:169), kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Mangkunegara (2013:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Priansa (2014:291), kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja suatu keadaan yang dirasakan para karyawan terhadap keadaan atau kondisi pekerjaannya dan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan dan peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Menurut Luthans (2006:243), dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri  
Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab.
- b. Gaji  
Sejumlah gaji yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, dengan gaji yang diterima karyawan dilingkungan kantor atau tempat kerja milik negara atau swasta.
- c. Kesempatan promosi  
Kesempatan untuk maju dalam organisasi atau perusahaan, dengan mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi.
- d. Pengawasan  
Kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. Rekan kerja  
Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

## 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Karyawan yang menyenangi pekerjaannya akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin. Dengan adanya gaya kepemimpinan dan etos kerja akan membuat kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik. Terpenuhinya kebutuhan karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Karyawan akan berusaha sebaik-baiknya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maka menurut Rivai (2009:42), gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap bawahan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat pada organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kepuasan kerja karyawannya.

Selain gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, etos

kerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja, maka menurut Cherrington (2000:283), etos kerja berpengaruh dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang diembannya. Ini berarti bahwa karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi akan tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, mau bekerjasama, hormat terhadap rekan kerja dan sebagainya. Perusahaan tentu saja mengharapkan para karyawan memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian pula etos kerja akan tercipta dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik gaya kepemimpinan dan etos kerja maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin baik. Sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan dan etos kerja, maka semakin buruk pula tingkat rasa kepuasan kerja karyawan yang dihasilkan.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Analisa

#### a. Deskriptif Kualitatif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi mengenai tanggapan dari karyawan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. Adapun penetapan kriteria nilai data-data jawaban dari responden tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas interval, dimana penentuan intervalnya menggunakan rumus sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Nilai Interval dan**  
**Kategori Jawaban Responden**

Nilai Interval	Kategori		
	Gaya Kepemimpinan	Etos Kerja	Kepuasan Kerja
1,00– 1,80	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik
1,81– 2,60	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik
2,61– 3,40	Cukup Baik	Cukup Baik	Cukup Baik
3,41– 4,20	Baik	Baik	Baik
4,21– 5,00	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Sumber: hasil Pengolahan data

### **1. Gambaran Gaya Kepemimpinan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar**

Gaya kepemimpinan merupakan sikap, sifat dan karakter yang terwujud dalam tingkah laku yang melekat dalam diri seorang pimpinan pada saat mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan area sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang dapat di mengerti setiap kemampuan dan karakter para karyawan akan membuat para karyawan merasa lebih dihargai dan lebih nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan antara lain gaya otokratis, demokrasi serta bebas kendali.

Pimpinan menggunakan gaya otokratis pada saat penentuan kebijaksanaan, para karyawan berani bertindak dan mengambil keputusan atas persetujuan pimpinan. Gaya demokrasi digunakan pada saat adanya rapat dengan melibatkan para karyawan dalam mengambil keputusan serta mau menghargai saran dan ide yang diajukan oleh karyawan. Gaya bebas kendali ditunjukkan pimpinan pada saat karyawan melaksanakan tugasnya. Dimana manajer tidak berpartidipasi ketika karyawan menjalankan pekerjaan misalnya dalam penggunaan metode.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif kualitatif mengenai gaya kepemimpinan dari segi otokratis, demokratis, bebas kendali mendapat nilai rata-rata 3,89 dengan kriteria jawaban baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,07 dengan kriteria baik pada dimensi gaya kepemimpinan demokratis dengan indikator manajer melibatkan karyawan dalam membuat keputusan. Sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata sebesar 3,75 dengan kriteria jawaban baik pada dimensi gaya kepemimpinan demokratis pada indikator manajer mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya.

### **2. Gambaran Etos Kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar**

Etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan mereka. PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar membangun etos kerja karyawannya melalui delapan etos kerja yang terdiri dari kerja adalah rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, dan kerja adalah pelayanan. Ini adalah kekuatan penggerak yang mendorong para karyawan untuk mampu bekerja dengan baik agar dapat meraih kepuasan kerja yang optimal.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif kualitatif mengenai etos kerja mengenai rahmat, amanah, panggilan, aktualisasi, ibadah, seni, kehormatan, dan pelayanan mendapat nilai rata-rata sebesar 4,16 dengan kriteria jawaban baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,31 pada dimensi kerja adalah panggilan pada indikator karyawan memiliki panggilan untuk bekerja dengan segenap hati. Sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata sebesar 3,97 pada dimensi kerja adalah amanah pada indikator karyawan memiliki amanah untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab.

### **3. Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar**

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan para karyawan terhadap keadaan atau kondisi pekerjaannya dan lingkungan kerja sesuai dengan keinginan keinginan karyawan dan peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan dalam bekerja tidak akan memperoleh kematangan psikologis yang pada akhirnya membuat karyawan tersebut menjadi frustrasi dan stres yang mengakibatkan kepuasan kerjanya menurun. Sebaliknya karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam bekerja memiliki semangat yang lebih tinggi dalam hasil kerja yang baik yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar berusaha untuk memberikan kepuasan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Pekerjaan itu sendiri yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam bekerja, promosi yang merupakan jenjang ahir yang diberikan perusahaan. Gaji atau upah yang merupakan pemberian upah atau balas jasa dari apa yang telah diberikan oleh perusahaan. Kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan harus di sokong oleh prestasi kerja karyawan maupun berdasarkan berapa lama karyawan tersebut bekerja. Pengawasan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengawasi karyawan agar karyawan bekerja dengan baik. Rekan kerja yang merupakan hubungan interaksi secara individu dalam bekerja sama yang dapat memberikan dukungan, nasehat, saran maupun bantuan.

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif kuantitatif tentang kepuasan kerja karyawan mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja memperoleh nilai rata-rata jawaban keseluruhan 3,88 dengan kriteria jawaban baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24 dengan kriteria jawaban sangat baik pada dimensi pekerjaan itu sendiri pada indikator kenyamanan pekerjaan yang sekarang anda kerjakan dalam perusahaan. sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata 3,02 dengan

kriteria jawaban cukup baik pada dimensi rekan kerja pada indikator hubungan anda dengan rekan kerja.

## b. Deskriptif Kuantitatif

### 1) Analisa Regresi Linear Berganda

Fungsi dari analisis regresi adalah untuk melihat pengaruh yang terjadi diantara ketiga variabel. Selain itu analisis regresi juga berfungsi sebagai penunjuk arah hubungan yang terjadi antara variabel dependen dan variabel independen. Untuk melihat apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar digunakan analisis regresi linier berganda seperti berikut ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	8,555	7,534	
Kesehatan dan Keselamatan Kerja(X <sub>1</sub> )	.678	.161	.506
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	.274	.086	.380

i. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 2 diperoleh model persamaan  $\hat{Y} = 8,555 + 0,678X_1 + 0,274X_2$ , artinya terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan etos kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

### 2) Analisa Korelasi dan Determinasi

Analisa distribusi frekuensi jawaban responden menurut skor dari variabel X<sub>1</sub> (gaya kepemimpinan), X<sub>2</sub> (etos kerja) dan Y (kepuasan kerja) dimaksud sebagaimana telah dilakukan, hanyalah bermanfaat untuk memberikan informasi pendahuluan mengenai pola distribusi jawaban responden menurut skor. Selanjutnya, dilakukan perhitungan korelasi berupa derajat atau kedalaman hubungan fungsional yang menjelaskan hubungan antar berubah, dinyatakan dengan yang dinamakan koefisien korelasi yang sering disimbolkan dengan R, nilai R dapat dihitung menggunakan SPSS Versi 21. Hasil koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Koefisien Korelasi dan Determinasi**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.598	.576	4,688

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja  
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari hasil koefisien korelasi pada tabel 3 di atas diperoleh nilai  $r = 0,773$ , yang artinya

terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dan etos kerja dengan kepuasan kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. Kemudian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,598, artinya baik tidaknya kepuasan kerja (Y) pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar sebesar 59,8% dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan etos kerja (X<sub>2</sub>), sedangkan sisanya sebesar 40,2% dipengaruhi oleh faktor lain-lain.

### 3) Uji Hipotesis

#### a) Uji Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (gaya kepemimpinan dan etos kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan) secara bersama-sama atau simultan. Yaitu dilakukan untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Jika tingkat signifikan dibawah 5% atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka H<sub>0</sub> ditolak.

**Tabel 4**  
**Perkiraan Nilai F<sub>hitung</sub>**  
**Anova**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.240.474	2	620.237	28.225	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	835.039	38	21.975		
Total	2.075.512	40			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja  
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4 di atas diperoleh nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 28,225 sedangkan F<sub>tabel</sub> dengan (0,05; 2 vs 38) sebesar 3,24 atau dengan signifikan  $0,000 \leq 0,05$ , maka H<sub>0</sub> ditolak, artinya artinya gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

#### b) Uji Parsial

Pengujian ini dilakukan secara parsial yaitu dilakukan untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis, pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja yang diuji berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika t<sub>hitung</sub> lebih besar dari t<sub>tabel</sub> atau signifikansi  $\leq 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

Untuk menguji kebenarannya maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan program aplikasi SPSS Versi 21. Adapun pengujian positif (uji t) dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Perkiraan Nilai t<sub>hitung</sub>**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	t	Sig.
(Constant)	1.135	.263
1 Gaya Kepemimpinan	4.220	.000
Etos Kerja	3.168	.003

a. Dependent Variable: Variabel Y

Dari tabel 5 di atas, dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  pada variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar  $4,220 > t_{tabel}$  dengan  $df = n-k-1$  ( $41-2-1=38$ ) sebesar  $2,024$  atau dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

Sedangkan  $t_{hitung}$  pada variabel etos kerja (X2) sebesar  $3,168 > t_{tabel}$  dengan  $df = 38$  sebesar  $2,024$  atau dengan taraf signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

## 2. Evaluasi

### a. Gaya Kepemimpinan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar

Berdasarkan hasil rekapitulasi penelitian, maka diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar memiliki rata-rata secara keseluruhan sebesar  $3,89$  dengan kriteria jawaban baik. Pada dimensi gaya kepemimpinan otokratis dengan indikator manajer membatasi partisipasi dengan karyawannya dengan nilai rata-rata  $3,83$  dengan kriteria jawaban baik. Untuk mengatasinya kiranya manajer lebih mempertimbangkan untuk bergaul dan bersosialisasi dengan para karyawan.

Pada dimensi gaya kepemimpinan demokratis dengan indikator manajer mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya dengan nilai rata-rata  $3,75$  dengan kriteria jawaban baik. Untuk mengatasinya jika mendelegasikan tugas kiranya disertai dengan pemberian wewenang dan arahan informasi yang cukup untuk bentuk hasil yang diharapkan. Pada dimensi gaya kepemimpinan bebas kendali dengan indikator kesempatan yang diberikan manajer kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan nilai rata-rata  $3,85$  dengan kriteria jawaban baik. Untuk mengatasinya manajer kiranya mengawasi karyawannya dalam bekerja dengan memberikan kebebasan kepada para bawahannya untuk berekspresi dengan pekerjaannya menurut caranya sendiri ataupun tukar pikiran dengan sesama karyawan yang lain.

Dari evaluasi gaya kepemimpinan di atas dapat diambil kesimpulan pimpinan sebaiknya mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi, kondisi, sifat serta kemampuan para karyawan. Dimana pimpinan juga sebaiknya mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat pada suatu situasi atau kondisi tertentu, dengan demikian para

karyawan akan menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab.

### b. Etos Kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

Berdasarkan hasil rekapitulasi penelitian, maka diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa etos kerja yang terdapat pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar memiliki rata-rata secara keseluruhan sebesar  $4,16$  dengan kriteria jawaban baik. Pada dimensi kerja adalah rahmat dengan indikator karyawan memiliki rahmat untuk bekerja dengan tulus dengan nilai rata-rata sebesar  $4,02$  dengan kriteria jawaban baik. Cara meningkatkannya kiranya karyawan bekerja dengan hati maupun perasaan yang tulus agar pekerjaan terselesaikan dengan baik, serta tidak menunda-nunda pekerjaan.

Pada dimensi kerja adalah amanah dengan indikator karyawan memiliki amanah untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab dengan nilai rata-rata sebesar  $3,97$  dengan kriteria jawaban baik. Cara meningkatkannya karyawan kiranya serius dalam bekerja dan bertanggungjawab dengan tugas-tugasnya. Pada dimensi kerja adalah aktualisasi dengan indikator karyawan memiliki aktualisasi untuk mau bekerja keras dengan nilai rata-rata sebesar  $4,04$ . Upaya untuk meningkatkannya karyawan kiranya mampu mengaktualisasikan dirinya dalam bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Pada dimensi kerja adalah ibadah dengan indikator karyawan memiliki ibadah untuk bekerja dengan penuh kecintaan dengan nilai rata-rata sebesar  $4,12$ . Cara meningkatkannya sebaiknya perusahaan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan agar mampu bekerja lebih baik dengan penuh kecintaan dalam bekerja.

Pada dimensi kerja adalah seni dengan indikator karyawan memiliki seni untuk bekerja dengan cerdas dengan nilai rata-rata sebesar  $4,04$ . Untuk meningkatkannya karyawan kiranya mengeluarkan berbagai ide-ide dengan cerdas agar maksimal dalam bekerja. Pada dimensi kerja adalah kehormatan dengan indikator karyawan memiliki kehormatan untuk dapat bekerja dengan tekun dengan nilai rata-rata sebesar  $4,07$  dengan kriteria jawaban baik. Upaya meningkatkannya karyawan kiranya dapat bekerja dengan tekun agar kehormatannya dapat dilihat oleh karyawan lain.

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa etos kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar sudah dikategorikan baik. Walaupun sudah dalam kategori baik karyawan harus tetap memberikan pelayanan yang maksimal dalam bekerja agar terciptanya kepuasan kerja yang baik.

### c. Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar

Berdasarkan hasil rekapitulasi penelitian, maka diperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan yang terdapat pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar memiliki rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,88 dengan kriteria jawaban baik. Pada dimensi kesempatan promosi dengan indikator promosi yang diberikan berdasarkan kinerja perusahaan dengan nilai rata-rata 3,27 dengan kriteria jawaban cukup baik. Untuk mengatasinya dengan memberikan kesempatan promosi berdasarkan kinerja karyawan merupakan cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik dengan memberikan kesempatan promosi bagi karyawan potensial tersebut.

Pada indikator promosi yang diberikan berdasarkan lama bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan kriteria jawaban baik. Cara mengatasinya dengan memperhatikan dan memberikan penghargaan berupa promosi kepada karyawan yang sudah lama mengabdikan pada perusahaan. Pada dimensi rekan kerja dengan indikator hubungan anda dengan rekan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,02 dengan kriteria jawaban cukup baik. Untuk mengatasinya antara karyawan kiranya saling mendukung dengan sesama karyawan yang satu dengan yang lainnya dalam bekerja agar tidak terjadi kerenggangan hubungan.

Berdasarkan hasil di atas, kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan karyawan atas apa yang di perolehnya berdasarkan pekerjaan dan sikap karyawan lain. Karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan juga mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung dapat mempengaruhi prestasi kerja mereka.

## D. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- Dari hasil analisis deskriptif kualitatif tentang gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata jawaban keseluruhan 3,89 dengan kriteria baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi 4,07 dengan kriteria baik pada dimensi gaya kepemimpinan demokratis dengan indikator manajer melibatkan karyawan dalam membuat keputusan. Sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata sebesar 3,75 dengan kriteria jawaban baik pada dimensi gaya kepemimpinan demokratis pada indikator manajer mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahannya.
- Dari hasil analisis deskriptif kualitatif tentang etos kerja memperoleh nilai rata-rata

jawaban keseluruhan 4,16 dengan kriteria jawaban baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,31 pada dimensi kerja adalah panggilan pada indikator karyawan memiliki panggilan untuk bekerja dengan segenap hati. Sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata sebesar 3,97 pada dimensi kerja adalah amanah pada indikator karyawan memiliki amanah untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab.

- Dari hasil analisis deskriptif kuantitatif tentang kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai rata-rata jawaban keseluruhan 3,88 dengan kriteria jawaban baik. kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24 dengan kriteria jawaban sangat baik pada dimensi pekerjaan itu sendiri pada indikator kenyamanan pekerjaan yang sekarang anda kerjakan dalam perusahaan. sedangkan kelemahan dengan nilai rata-rata 3,02 dengan kriteria jawaban cukup baik pada dimensi rekan kerja pada indikator hubungan anda dengan rekan kerja.
- Hasil analisis regresi linier berganda yang dihitung melalui program SPSS Versi 21 sebagai berikut  $= 8,555 + 0,678 X_1 + 0,274 X_2$  diartikan terdapat pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.
- Hasil analisis korelasi diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,773 yang artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. Kemudian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,598 artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar sebesar 59,8% dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan etos kerja ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 40,2 dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti motivasi, kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja, kinerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
- Hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan uji  $F$ , terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana  $F_{hitung}$  sebesar  $28,225 > F_{tabel}$  (0,05 ; 2 vs 38) sebesar 3,24 atau dengan taraf signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap



kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar.

- g. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan uji t, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar  $4,220 > t_{tabel}$  dengan  $df = 38$  sebesar  $2,024$  atau dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. Sedangkan untuk variabel etos kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,168 > t_{tabel}$  dengan  $df = 38$  sebesar  $2,024$  atau dengan taraf signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar

## 2. Saran

- a. Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar yang efektif dan seimbang, pimpinan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang terjadi, dengan mendelegasikan suatu pengambilan keputusan kepada bawahannya hendaknya mendelegasikan disertai dengan informasi dan pemberian wewenang yang cukup dan bentuk hasil yang diharapkan.
- b. Untuk meningkatkan etos kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar perlu dilakukan dengan sepenuh hati, terutama pada indikator-indikator yang masih berada dibawah rata-rata. Untuk itu instansi sebaiknya dapat meningkatkan etos kerja karyawannya dengan lebih memperkuat tanggungjawab terhadap pekerjaannya serta serius dalam bekerja.
- c. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar, sebaiknya sesama rekan kerja harusnya lebih memperkuat hubungan yang baik

dengan saling mendukung satu dengan yang lainnya agar meningkatkan hubungan yang baik antara sesama rekan kerja.

## E. DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. 2009. **Manajemen Bisnis**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Erlangga.
- Cherrington. 2000. **Manajemen**. Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, Bogor : Grafika Mardi Yuana.
- Daft. L. Richard. 2002. **Manajemen**. Jilid 2, Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Griffin.W.Ricky. 2004. **Manajemen**. Jilid 1, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Handoko. T. Hani. 2003. **Manajemen**. Edisi ke 2. Yogyakarta: BPFE
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. **Perilaku Organisasi**. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans. 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Andy.
- Mangkunegara. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Cetakan Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis. L. Robert dan John. H. Jackson. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 10. Jakarta: Salemba empat.
- Mondy R. Wayne. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid 1, Edisi 10. Jakarta : Erlangga.
- Priansa. D. Juni. 2014. **Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno Edy. 2010. **Budaya Organisasi**. Edisi Pertama. Cetakan ke 1. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2016. **Perilaku Dalam Organisasi**. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2014. **Kepemimpinan**. Edisi 1. Cetakan 2. Jakarta: Rajawaali Pers