

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Pt Pos Indonesia Cabang Solo

Ni Komang Septia Noriska
Program Magister Manajemen STIE-AUB, Surakarta
E-mail: Nksnoriska@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian ini adalah menguji pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo sebanyak 45 responden. Metode analisis data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji partial (uji t), uji serempak (uji F), uji R square dan uji analisis jalur. Hasil uji t sebagai berikut : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai $F = 30,232$ signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Uji R Square menunjukkan bahwa 84,0 % variasi dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 16 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja Berdasarkan hasil total pengaruh untuk meningkatkan kinerja akan lebih efektif apabila melalui peningkatan budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja.*

Abstract

The purpose of this study was to examine the influence of leadership, organizational culture, motivation on job satisfaction of employees of PT Pos Indonesia, Solo branch. This research is a survey research. The data used are primary data by taking samples of employees of PT Pos Indonesia, Solo Branch as many as 45 respondents. The data analysis method was tested by validity test, reliability test, partial test (t test), simultaneous test (F test), R square test and path analysis test. The results of the t test are as follows: Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, Motivation has a positive and insignificant effect on job satisfaction, Leadership has a positive and significant effect on performance, Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction. performance, motivation has a negative and insignificant effect on performance, job satisfaction has a positive and significant effect on performance. The test results simultaneously (Test F) in the second equation show that the value of $F = 30.232$, the significance is $0.000 < 0.05$. So that it can be concluded together that leadership, organizational culture, motivation and job satisfaction affect performance. The R Square test shows that 84.0% of the variation in employee performance can be explained by leadership, organizational culture, motivation and job satisfaction while the remaining 16% is

explained by other factors outside the model. The direct influence of organizational culture on performance is greater than the indirect effect of organizational culture on performance. The indirect effect of leadership on performance through job satisfaction is greater than the direct influence of leadership on performance. Based on the results of the total influence to improve performance, it will be more effective if through increasing organizational culture directly on performance.

Keywords : *Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction , Performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia dewasa ini ditandai dengan arus globalisasi disegala bidang yang membawa dampak cukup pesat bagi perkembangan perekonomian Indonesia. Tingkat perkembangan ekonomi dunia dewasa ini ditandai dengan globalisasi disegala bidang yang diiringi pula oleh tingginya tingkat mobilitas penduduk, lalu lintas uang dan barang dalam arus perdagangan serta semakin pesatnya pertarungan bisnis. Disisi lain beban tugas pemerintah semakin berat karena semakin tingginya tuntutan peningkatan kesejahteraan rakyat.

Salah satu kebutuhan hidup yang tak kalah penting di era globalisasi ini adalah kebutuhan akan jasa pengiriman barang. Banyaknya penduduk yang saling mengirim barang dari tempat yang jauh membuat jasa ini menjadi sangat penting. Berdasarkan proyeksi penduduk Indonesia 2010 hingga 2035 Badan Pusat Statistik Kota Surakarta jumlah penduduk berjenis kelamin laki-laki berjumlah 251772 Jiwa sedangkan jumlah penduduk berjenis kelamin perempuan berjumlah 266115 Jiwa. Berdasarkan kenyataan tersebut banyak bermunculan jasa pengiriman barang swasta, sedangkan jasa pengiriman pemerintah dari dahulu sampai sekarang hanya satu, yaitu PT Pos Indonesia (Persero). Dewasa ini penyelenggaraan pos ditujukan sebagai pendukung pembangunan yang mampu mempererat hubungan antara warga masyarakat dan instansi pemerintah untuk mengelola tugas-tugas pemerintah dalam mengatur, mengawasi, membina dan mengarahkan bermacam-macam kegiatan oleh dan untuk masyarakat. Dengan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin tanpa membedakan. PT. Pos merupakan organisasi yang besar dalam pelayanan lalu lintas berita, uang dan barang. Pada dasarnya keberadaan PT Pos Indonesia (Persero) merupakan bagian pembangunan nasional, yaitu mempercepat pembangunan melalui pembangunan jaringan komunikasi antar daerah. Oleh karena itu penyelenggaraan pos dijalankan oleh Negara demi kepentingan umum dan bertujuan menunjang pembangunan nasional. Sebelum dikeluarkannya Undang-undang No. 38 Tahun 2009, pos artinya pengantaran surat-surat, tetapi setelah keluarnya Undang-undang tersebut, Pos merupakan lembaga umum yang bertugas mengurus pengantaran dan pengangkutan surat dan paket. PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai visi dan misi, yaitu; 1. Visi PT Pos Indonesia (Persero) adalah penyedia jasa pos bernilai tinggi dengan daya saing global. 2. Misi a. Mengelola perusahaan sesuai prinsip bisnis yang sehat dengan didukung teknologi tepat guna, sumber daya manusia yang professional, menyediakan layanan komunikasi, logistik, transaksi keuangan dan layanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan. b. Mengembangkan usaha yang memiliki daya saing kuat baik di pasar domestik maupun di pasar global.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sudah sewajarnya apabila PT Pos Indonesia Cabang Solo sebagai organisasi yang bertugas memberikan pelayanan di bidang jasa kepada masyarakat dituntut harus mampu mewujudkan pelayanan terbaik tersebut. Dan agar dapat mewujudkan pelayanan terbaik di bidang pertanian, maka PT Pos Indonesia Cabang Solo membutuhkan pegawai-pegawai dengan kinerja terbaik pula. Kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi berupa perusahaan maupun instansi pemerintahan. Kinerja pegawai yang baik akan membantu organisasi mencapai visi dan misinya, sehingga menjadikan perusahaan atau instansi pemerintah tersebut menjadi kondusif, terpercaya dan kompeten. Keberhasilan program kerja PT Pos Indonesia Cabang Solo dalam menarik kepercayaan masyarakat tidak terlepas dari kinerja pegawai yang tinggi. Untuk mendapatkan kinerja pegawai dengan prestasi kerja yang baik maka perlu dilakukan

evaluasi dan penelitian terhadap kualitas sumber daya manusia agar kebijakan yang diambil pada masa depan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan meminimumkan faktor yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Handoko, 2012:135). Sedangkan menurut Simamora (2010:50) kinerja adalah tingkat hasil karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan uraian, fenomena dan landasan teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka dalam penelitian ini akan dikaji kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi pada pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan PT Pos Indonesia Cabang Solo demi tercapainya tujuan, persoalan kepemimpinan ternyata akan menentukan pola kerja di instansi semakin pakem. Dalam menyiapkan, mengembangkan program maupun tugas sangat serius jika akan dinilai oleh atasan, baik dalam bentuk supervisi, maupun arahan. Secara umum institusi masih perlu ditingkatkan. Implikasi dari belum/kurang maksimalnya kinerja sumber daya manusia tersebut mengakibatkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pimpinan sebagai motivator, administrator, supervisor, maupun manajer, baik dalam menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan tugas dan pekerjaan sedikit banyak akan menghambat pencapaian tujuan terhadap pencapaian kinerja. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia Cabang Solo diperlukan kepemimpinan yang efektif, dimana pemimpin merupakan leader atau tokoh sentral yang sangat menentukan menggerakkan roda lembaga itu. Kepemimpinan yang memiliki figur baik akan berpengaruh terhadap kinerja. Pemimpin harus berpikir, bekerja dan hidup dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan dengan bawahannya sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Menurut Robbins (2012:76) pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan lebih efektif. Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Winarningsih (2015), Partini- Hartono (2013) dan Tetuko (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikansi terhadap kinerja. Namun dalam penelitian Mulyanto, dkk (2016), Wardhana (2015), kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan penelitian terdahulu, maka peneliti mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia. Budaya juga digunakan untuk mempertahankan identitas, seperti di bidang politik dan pemerintahan apabila datang nilai dari luar maka alasan pertama adalah sesuai atau tidak antara budaya baru dan budaya yang sudah melekat pada organisasi. Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi serta keyakinan dari suatu organisasi, dan merupakan proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang menentukan karakteristik

suatu organisasi. Kajian budaya organisasi memiliki nilai signifikan dalam meneliti kinerja organisasi. Kajian budaya organisasi menunjukkan bagaimana budaya berkembang didalam organisasi, terinternalisasi dalam perilaku para anggota organisasi dan memiliki hubungan dengan kinerja keseluruhan organisasi.

Menurut Mckenna dan Beech (2010:63), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana tidak dapat diterima. Budaya organisasi merupakan aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Adanya budaya organisasi yang disepakati oleh anggota organisasi sebagai sebuah norma untuk melakukan aktivitas bersama dalam mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:76) bahwa budaya organisasi mencerminkan pola nilai, norma, keyakinan dan sikap bersama yang memberikan daya positif untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi sebagai modal sumber daya manusia perlu dimanfaatkan sebagai pedoman dalam penilaian, baik sebagai kriteria dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan berbagai kebijakan organisasi khususnya dalam menghasilkan kinerja pegawai secara optimal.

Fenomena budaya organisasi secara umum terjadi pada organisasi termasuk di PT Pos Indonesia Cabang Solo adalah terkait dengan kuat dan lemah budaya organisasi, dimana hal ini mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Budaya yang kuat, setiap pegawai mengetahui tujuan organisasi dan bekerja untuk organisasi, artinya dalam suatu budaya yang kuat tujuan pegawai menyatu dengan tujuan organisasi. Secara umum, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari setiap pegawai, sehingga sulit untuk diubah begitu saja. Sebaliknya, budaya yang tidak terlalu kuat kadang menguntungkan terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas tinggi. Jadi, budaya yang kuat cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk berubah dengan nilai-nilai lama yang kuat dipertahankan dan dianggap sudah baik. Walaupun pimpinan menyadari pentingnya perubahan, tanggapan yang diberikan masih berkisar pada sistem nilai lama sehingga perubahan tidak benar-benar nyata.

Hasil penelitian Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun dalam penelitian Syauta, dkk (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka budaya organisasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Motivasi mempunyai peranan yang penting di dalam suatu organisasi, karena motivasi menyangkut langsung pada unsur manusia. Motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai karena dengan keinginan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik maka pegawai akan mengeluarkan upaya yang maksimal sesuai kemampuan yang dimiliki untuk memberikan kontribusi terbaik pada organisasi. Semakin meningkat motivasi pegawai maka pegawai akan terpacu untuk menghasilkan kinerja maksimal. Oleh karena itu, sesuai dengan sifat motivasi yaitu merangsang motif perbuatan manusia, maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif pegawai sehingga mau berbuat sesuai dengan yang dikehendaki organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Bangun (2012:312) bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan, dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Fenomena motivasi pegawai secara umum terjadi pada organisasi termasuk di PT Pos Indonesia Cabang Solo adalah terkait dengan gairah dan kemampuan pegawai dalam bekerja. Faktor yang diperhitungkan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai dimana dan instansi apapun adalah adanya motivasi dan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai. Hal ini cukup beralasan karena motivasi dan kemampuan kerja merupakan faktor yang mencerminkan sikap

dan karakter seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Rendahnya motivasi dan kemampuan pegawai akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh. Demikian sebaliknya, skor yang tinggi pada keduanya akan menghasilkan kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Namun, skor yang tinggi pada bidang kemampuan jika motivasi pegawai sangat rendah akan mengakibatkan kinerja rendah. Sama halnya, jika motivasi tinggi namun kemampuan pegawai sangat rendah kinerja juga akan rendah.

Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Latief dkk. (2016), Fabio, dkk (2016), Kusworo, dkk (2015), dan Liana dan Irawati (2014). Namun, hasil penelitian Dolphina (2012) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka motivasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2012:103). Berbagai bentuk organisasi mempunyai kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja para pegawai.

Fenomena kepuasan kerja secara umum terjadi pada organisasi termasuk di PT Pos Indonesia Cabang Solo, yaitu kepuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan. Seorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja mempunyai catatan kehadiran, perputaran dan prestasi kerja lebih baik dari pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun organisasi terutama karena menciptakan keadaan positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Setyawati dan Suartana (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dolphina (2012) dan Syauta, dkk (2012). Namun, dalam penelitian Kaiman (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka kepuasan kerja akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT Pos Indonesia Cabang Solo melalui pengamatan yang telah dilakukan, peneliti tertarik untuk meneliti kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo yang akan diukur dengan menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan kerja. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi intervening atau jalur, maka variabel intervening dalam penelitian ini ditetapkan adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang di atas, dengan ditinjau dari perspektif perilaku organisasi dan menghubungkan antara kepemimpinan, motivasi, kedisiplinan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai maka perlu diteliti "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada Pt Pos Indonesia Cabang Solo".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo sebanyak 45 responden. Metode analisis data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji partial (uji t), uji serempak (uji F), uji R square dan uji analisis jalur. Analisis regresi jalur adalah, analisis jalur merupakan

pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikan (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel. Hubungan kausalitas akan digunakan analisis jalur dan intervening. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening untuk variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel bebas atau independen variabel (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) sebagai berikut:

$$Y1 = \alpha + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \epsilon \text{ (Persamaan I)}$$

$$Y2 = \alpha + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + \epsilon \text{ (Persamaan II)}$$

HASIL

Tabel 1 Hasil Regresi Persamaan Pertama Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,935	3,633		2,459	,018
Kepemimpinan	,092	,174	,089	,530	,599
Budaya Organisasi	,378	,166	,336	2,282	,028
Motivasi	,250	,145	,289	1,724	,092

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 2 Hasil Regresi Persamaan Kedua Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6,158	3,038		-	,049
Kepemimpinan	,361	,136	,280	2,647	,012
Budaya Organisasi	,834	,137	,597	6,071	,000
Motivasi	-,093	,117	-,087	-,795	,431
Kepuasan Kerja	,286	,122	,231	2,347	,024

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 3 Hasil Uji F ANOVAb

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	327,029	4	81,757	30,232	,000a
Residual	108,171	40	2,704		
Total	435,200	44			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 4 Koefisien Determinan (R²) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,867 ^a	,751	,727	1,644

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi.
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 5 Koefisien Korelasi Correlations

	Kepemim Pinan	Budaya A Organisasi	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 45	,474** ,001 45	,633** ,000 45	,431** ,003 45	,607** ,000 45
Budaya Organisasi Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,474** ,001 45	1 45	,475** ,001 45	,515** ,000 45	,807** ,000 45
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,633** ,000 45	,475** ,001 45	1 45	,505** ,000 45	,491** ,001 45
Kepuasan Kerja Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,431** ,003 45	,515** ,000 45	,505** ,000 45	1 45	,615** ,000 45
Kinerja Pegawai Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,607** ,000 45	,807** ,000 45	,491** ,001 45	,615** ,000 45	1 45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diperoleh hasil sbb: Persamaan 1 yaitu :
 $Y_1 = 0,089X_1 + 0,336X_2 + 0,289X_3 + e_1$

Keterangan :

Y1= Kepuasan Kerja

X1= Kepemimpinan

X2= Budaya organisasi

X3= Motivasi

$\beta_1 \dots \beta_2$ = Koefisien regresi e1= Standar Error persamaan 2 yaitu :

$Y_2 = 0,280X_1 + 0,597 X_2 - 0,087 X_3 + 0,231 X_4 + e_2$

Ket :

Y2= Kinerja

X1= Kepemimpinan

X2= Budaya organisasi

X3= Motivasi

X4= kepuasan kerja

$\beta_1 \dots \beta_4$ = Koefisien regresi

e2= Standar Error

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,280 dan signifikan, hal ini berarti jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo meningkat dan signifikan. Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Winarningsih (2015), Partini-Hartono (2013) dan Tetuko (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak mendukung temuan Mulyanto, dkk (2016) dan Wardhana (2015), membuktikan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dolphina (2012), dimana dalam penelitiannya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setyawati dan Suartana (2014), Kaiman (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Syauta, et.al (2012), dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setyawati dan Suartana (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dolphina (2012) dan Syauta, dkk (2012). membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Kaiman (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, pengaruh tidak langsung lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh langsung dalam upaya peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kinerja secara tidak langsung dengan melalui meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepemimpinan yang terletak pada item pernyataan ke 6, 1 dan 5. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Pimpinan menasehati untuk selalu menjaga harga diri baik sebagai pribadi maupun bawahan
2. Pimpinan memiliki energi dan keteguhan hati untuk menjaga prinsip-prinsip yang dianut organisasi.
3. Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan terkait kesetiaan baik pada pekerjaan maupun organisasi.

Sedangkan untuk meningkatkan perilaku kepuasan kerja bisa dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepuasan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 3, 2, dan 1. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepuasan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Saya merasa puas dengan adanya promosi jabatan untuk kesempatan berkembang di organisasi
2. Saya merasa puas dengan status saya di instansi
3. Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,597 dan signifikan, hal ini berarti jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo meningkat, dan signifikan. Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Kusworo, dkk (2015), Setyawati dan Suartana (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dolphina (2012) dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Syauta, et.al (2012), dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setyawati dan Suartana (2014), Dolphina (2012), Nafrizal, dkk. (2012) dan Syauta, et.al (2012).dimana dalam penelitiannya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja . Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Muhammad Arifin (2015),dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Satyawati dan Suartana (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dolphina (2012) dan Syauta, dkk (2012). membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Kaiman (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Dari pembahasan jalur di atas, pengaruh langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena efektif untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi terhadap perilaku kinerja secara langsung, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel budaya organisasi yang terletak pada item pernyataan ke 5, 1 dan 3. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku budaya organisasi . Adapun langkah- langkah yang dapat dilakukan:

1. Pegawai terbiasa bekerja secara profesional.
2. Pegawai selalu taat pada peraturan yang ada.
3. Pegawai mampu menjaga kekompakkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan untuk meningkatkan perilaku kepuasan kerja bisa dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepuasan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 3, 2, dan 1. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepuasan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Saya merasa puas dengan adanya promosi jabatan untuk kesempatan berkembang di organisasi.
2. Saya merasa puas dengan status saya di instansi.
3. Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap kinerja sebesar - 0,087 dan tidak signifikan, hal ini berarti jika Motivasi ditingkatkan maka kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo menurun namun tidak signifikan. Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Dolphina (2012) dimana dalam penelitian tersebut Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Latief dkk. (2016), Fabio, dkk (2016), Kusworo, dkk (2015), dan Liana dan Irawati (2014) dimana dalam penelitian tersebut Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan (2012), dimana dalam penelitiannya Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nafrizal, dkk. (2012) dan Dolphina (2012) dimana dalam penelitian tersebut Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari pembahasan jalur di atas, diperoleh kesimpulan bahwa jalur langsung maupun tidak langsung keduanya tidak efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Untuk itu upaya untuk meningkatkan kinerja dengan motivasi disarankan untuk mempertahankan perilaku motivasi yang nampak dalam nilai indikator uji validitas

variabel motivasi yang terletak pada item pernyataan ke 1, 2, dan 3. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan perilaku motivasi sebagai berikut:

1. Organisasi sangat menghargai prestasi kerja yang dicapai pegawai.
2. Organisasi mendorong pegawai untuk menghindari pengaruh yang tidak baik selama bekerja.
3. Organisasi memberikan arahan pada pegawai perihal pengendalian diri atas beban dan tekanan kerja.

Apabila upaya peningkatan perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan mempertahankan motivasi dilakukan, maka perilaku kinerja pada pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo akan meningkat. Peningkatan perilaku kinerja dapat terlihat pada hasil analisis nilai indikator tertinggi dari item pernyataan ke 2, 6 dan 1. Ini menandakan bahwa item tersebut yang paling mempunyai peran dalam membentuk perilaku kinerja. Bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai hasil yang ditetapkan.
2. Ketepatan kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang ditargetkan.
3. Kuantitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai jumlah yang ditentukan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan: Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo.

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai $F = 30,232$ signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama kepemimpinan, Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Nilai R^2 total sebesar 0,840 artinya kinerja pegawai PT POS Indonesia dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 84 % dan sisanya sebesar 16% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal variabel kompensasi, komunikasi, kompetensi dan lain-lain. Kesimpulan analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel budaya organisasi, merupakan jalur yang paling dominan, dibandingkan jalur yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, Mohamad, 2012, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Bandung.
- Dolphina, Erlin. 2012. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Semantik 2012. ISBN 979-26-0255-0. Hal. 1-7.
- Fabio, B. Putu, Musa Hubeis dan Herein Puspitawati. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Karyawan*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Vol. 2, No. 1. Hal. 91-103.

- Ghozali, Imam. 2010. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, Ivancevich John M, dan Donnelly, James H, 2010. Organisasi, Perilaku Struktur, Proses, Jilid I, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Adiarini, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 2012. Ekonometrika Dasar, Erlangga, Jakarta.