

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PT.
POS INDONESIA (PERSERO) PAMEKASAN)**

SYAIFUL
Universitas Madura

ABSTRAK

Kinerja pegawai layak untuk diteliti guna mengetahui keberhasilan dan tercapainya tujuan instansi atau organisasi. Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Pamekasan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Pamekasan sebanyak 56 karyawan, sampel yang digunakan adalah 40 orang dan teknik pengambilan sampel dengan purposive sampling. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Artinya gaya kepemimpinan yang ada di PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan bila sesuai dengan harapan karyawan dan berjalan dengan baik, maka kepuasan kerja yang dialami karyawan akan semakin tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Artinya tinggi budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Artinya gaya kepemimpinan yang ada di PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan bila sesuai dengan harapan karyawan dan berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Artinya kepuasan kerja yang semakin tinggi pada diri karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan akan semakin tinggi

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Era globalisasi dunia usaha ditandai dengan terbukanya persaingan di segala bidang, Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Organisasi-organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat

menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi seperti modal, metode dan teknologi tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang

optimum, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan loyalitas yang tinggi, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan memengaruhi pada kinerja organisasi dan kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, sehingga banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawandiantaranya dalamkaitan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk

meningkatkan daya saing organisasi atau perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat memengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan, jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Chen, 2004).

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi, kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya, dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan, para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi. Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja4 karyawan (Pool 2000).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja, baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi (Weick 1979).

Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama, mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk, hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi, kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Berbagai pendapat para ahli dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang

ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni "suatu proses memengaruhi". Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal "siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya memengaruhi, dan cara-cara menggunakan pengaruh tersebut".

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok, tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang.
3. Adanya kemauan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah

cara yang dipergunakan pimpinan dalam memengaruhi para pengikutnya.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi. Hal ini menurut Humphreys (2002) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan sedikit membahas konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya,

kinerja karyawan tinggi), di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Waldman et.al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional beroperasi pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk membeli performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional. Secara lebih spesifik gaya kepemimpinan yang dikembangkan di lingkungan PT. Pos Indonesia (Persero) pada dasarnya mengacu pada pola perilaku yang berorientasi pada hubungan dicerminkan pada kepemimpinan di PT. Pos Indonesia (Persero) yang egaliter, non-diskriminatif, kebersamaan, sedangkan orientasi pada tugas dicerminkan pada sifat pelayanan publik dan apresiatif.

Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepakatan tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepakatan tentang formulasi teori tentang budaya organisasi,

gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budayadan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan memengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1994). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya, kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Harriss dan Mossholder (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya

memengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama, kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan, sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Kepuasan Kerja

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2006). Sedangkan Umar (2004) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi lingkungan kerjanya. Koesmono (2005) menjelaskan kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji,

promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan, disatu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan, karena itu SDM sebagai aset yang berharga, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa aman dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Fawzi, 2004). Sedangkan menurut Dessler (1990), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.

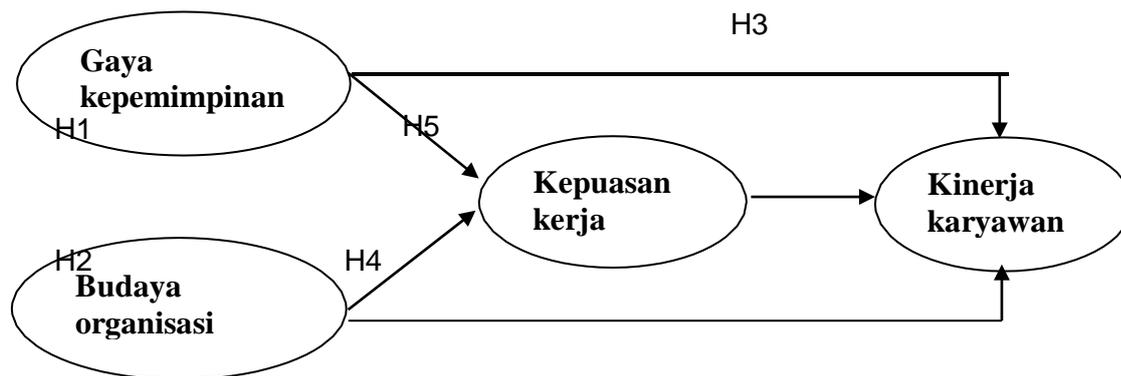
Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah

perkembangan yang lebih baik, di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan memengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat individu, dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Kerangka Konseptual



Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini model hubungan yang diteliti adalah hubungan kausal. Oleh karena itu semua persiapan dalam penelitian ini dituangkan dalam rencana penelitian yang sifatnya kuantitatif ini. Mulai dari mempersiapkan model hubungan, indikator-indikator dari variabel yang diteliti, menentukan populasi dan sampling yang digunakan untuk pengambilan sampel serta model analisis yang digunakan, serta mengkaji teori yang digunakan dan menjustifikasi dalam bentuk kerangka konsep dan kerangka berpikir penelitian ini. Dalam bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis suatu model mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Pamekasan sebanyak 56 karyawan. Atas dasar perhitungan dengan menggunakan rumus solvin, maka dari populasi 56 karyawan diperoleh sampel representative sebesar 40 orang.

Definisi Operasional

Gaya Kepemimpinan (X₁)

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam penelitian ini dimensi variabel kepemimpinan ada 4 (empat) indikator yaitu ; charisma, inspirasi, stimulus intelektual, perhatian individual.

Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain, dan indikatornya adalah inisiatif individu, dukungan manajemen, integrasi dan

Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaannya.

Indikatornya adalah gaji, rekan kerjakesempatan dipromosikan, atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja yaitu antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya dan kinerja merupakan perbandingan antara output dan input. Kinerja yang dimaksudkan di sini yaitu merupakan perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama kerja tidak dengan sendirinya menunjukkan peningkatan kinerja. Dengan indikator sebagai berikut : Faktor kualitas, Faktor kuantitas, ketepatan waktu.

Instrumen Penelitian

Prinsip penelitian adalah melakukan pengukuran, oleh karna itu harus ada alat ukur yang digunakan, alat ukur inilah yang disebut dengan instrumen penelitian (sugiyono, 2001). Instrumen penelitian dengan menggunakan kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam kuesioner di ukur dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2004) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala likert variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan.

1. Untuk jawaban SS, yaitu sangat setuju diberi skor : 5
2. Untuk jawaban S, yaitu setuju diberi skor : 4
3. Untuk jawaban N, yaitu netral diberi skor : 3
4. Untuk jawaban TS, yaitu tidak setuju diberi skor : 2

5. Untuk jawaban STS, yaitu sangat tidak setuju diberi skor: 1

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan PT. Pos Indonesia (persero) di Jl, Masigit, No. 3. Pamekasan. Waktu dilaksanakan adalah sekitar bulan Oktober 2014.

Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135)

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Deskripsi mengenai karakteristik responden menggunakan analisis univariat. Analisis univariat ini bertujuan untuk mengetahui jumlah dan persentase dari karakteristik responden. Data karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan. Berikut adalah data mengenai karakteristik responden pada penelitian ini:

Karakteristik Responden Penelitian

Usia (tahun)	Jumlah (n)	Persentase (%)
➤ 20 – 25	6	15
➤ 26 – 30	14	35
➤ 31 – 35	12	30
➤ 36 – 40	2	5
➤ 41 – 45	4	10
➤ Di atas 45	2	5
Jumlah	40	100
Jenis Kelamin		
➤ Laki-laki	30	75
➤ Perempuan	10	25
Jumlah	40	100
Masa kerja		
➤ Kurang dari 3 tahun	11	27,5
➤ Lebih dari 3 tahun	29	72,5
Jumlah	40	100
Pendidikan terakhir		
➤ SMA	20	50
➤ Diploma	5	12,5
➤ Sarjana (S1)	15	37,5
Jumlah	40	100

Sumber: diolah penulis, 2014.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa responden penelitian ini kebanyakan berusia antara 26-30 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 35%. Ditinjau dari jenis kelamin, paling banyak adalah laki-laki, yaitu 30 orang atau 75%. Ditinjau dari masa kerja, paling banyak telah bekerja lebih dari 3 tahun, yaitu 29 orang atau 72,5% dan ditinjau dari tingkat pendidikan, paling banyak adalah pendidikan terakhir SMA, yaitu 20 orang atau 50 %.

Deskripsi Variabel Penelitian

Teknik analisis deskripsi variabel penelitian menggunakan skala Likert dengan memberikan angka minimum interval 1 dan maksimal 5, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata jawaban responden. Kategori *mean* skor pertanyaan pada masing-masing dimensi ditentukan berdasarkan rentang skala kategori. Rumus yang digunakan untuk menentukan rentang skala kategori

menurut Durianto (2003), adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

Dimana :

RS = rentang skala

m = angka tertinggi di dalam pengukuran

n = angka terendah di dalam pengukuran

b = banyaknya jawaban yang dibentuk

Rentang skala Likert yang dipakai dalam penelitian ini adalah 1 hingga 5, maka rentang skala penilaiannya adalah :

RS

Sehingga posisi keputusannya menjadi :

Skor 1 – < 1,8 : Sangat tidak baik
Skor 1,8 – < 2,6 : Tidak baik
Skor 2,6 – < 3,4 : Cukup baik
Skor 3,4 – < 4,2 : Baik
Skor 4,2 – 5 : Sangat baik

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel dibawah memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Pengujian Hipotesis

Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	Statistics (O/STERR)
Budaya -> Kepuasan	.487453	.493340	.062033	.062033	.857921
Budaya -> Kinerja	.108114	.110470	.075310	.075310	.435593
Kepemimpinan -> Kepuasan	.358922	.356408	.059272	.059272	.055547
Kepemimpinan -> Kinerja	.102886	.099831	.044466	.044466	.313823
Kepuasan -> Kinerja	.706733	.708760	.062477	.062477	1.311943

Sumber : Output SmartPLS, 2014.

Pengaruh Antar Konstruk Penelitian

Konstruk	Bobot Pengaruh	Statistik	Kritis	Keterangan
Kepemimpinan -> Kepuasan	.359	.056	,96	Signifikan
Budaya -> Kepuasan	.487	.858	,96	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja	.103	.314	,96	Signifikan
Budaya -> Kinerja	.108	.436	,96	Tidak Signifikan
Kepuasan -> Kinerja	.707	1.312	,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS, 2014.

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1 Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasayang berarti hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.
2. Pengujian Hipotesis 2 Budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasayang berarti hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3 Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasangan, yang berarti hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima.
4. Pengujian Hipotesis 4 Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasangan, yang berarti hipotesis keempat pada penelitian ini ditolak.
5. Pengujian Hipotesis 5Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasangan, yang berarti hipotesis kelima pada penelitian ini diterima.

PEMBAHASAN**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,359. Artinya gaya kepemimpinan yang ada di PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan bila sesuai dengan harapan karyawan dan berjalan

dengan baik, maka kepuasan kerja yang dialami karyawan akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Locke yang dikutip oleh Munandar (2001), dan hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Rani Mariam (2009), Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno (2008), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,487. Artinya tinggi budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001:148) Selanjutnya Robbins (2001:154) mengungkapkan empat respon terhadap ketidakpuasan seseorang karyawan yaitu *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Rani Mariam (2009), Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno (2008), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,103. Artinya gaya kepemimpinan yang ada di PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan bila sesuai dengan harapan karyawan dan berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nawawi (2003), Hasil penelitian ini

mendukung penelitian dari Rani Mariam (2009), Dewita Heriyanti (2007), Haris Suharto (2010), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan. Artinya baik atau buruknya budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia cabang Pamekasan tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Budaya organisasi bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional atau sistematis kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah *spirit corporate* atau jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini kurang sesuai dengan teori dari Robbins (2001:265), dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) dan tidak mendukung penelitian dari Rani Mariam (2009), Dewita Heriyanti (2007), Haris Suharto (2010), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,707. Artinya kepuasan kerja yang semakin tinggi pada diri karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan

atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Ostroff (1995:2) dan hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Rani Mariam (2009), Dewita Heriyanti (2007), Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Pamekasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Prayetno, Ermayanti, Brahmasari, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja perusahaan Studi pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesi*, Jurnal Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Armstrong M.1998 *Performance Management*. Tugu Publiser, Jakarta.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *"Improving Organizational*

- Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sagic Publications, Inc.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Celluci, Anthony J. & David L. De Vries, 1978, *Mensuring Managerial Satidfaction: A Manual for The M.J. SQ Technical Report II*, Center for Creative Leadership.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firm of Taiwan", *Journal of American of Business*, Cambridge.
- Fuad, Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : BPFU Undip,.
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 665-683.
- Harris, S.G., Mossholder, K.W. 1996. *The Affective Implications of Perceived Congruence wit Culture Dimensions During Organizational Transformation*. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1997, "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751-765.
- Judge dan Bono, 2003, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership",
- Koesmono, Teman, 2005, "Pengaruh Budaya Science Quarterly, 35 : 285 – 316.
- Kreitner, Robert. Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi 2* (Edisi 5). Salemba Empat, Jakarta.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8.
- Locke E. A., 1969, "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.4, p.309-36.
- Lok, Peter. 2004. *The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisation Commitmen: A Cross-national Comparison*. *Journal of Management Development*, Vol 23 (4), hal 321-339.
- Lund, Daulatram B., 2003, *Organizational Culture and Job Satisfaction*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3.
- Luthans E.A., 1998, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marcoulides, George A., Heck, Ronald H. 1993. *Organizational Culture and Performance Proposing and Testing a Model*. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2.209-223.
- Mariam Rani, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Varibel Intervening* studi pada Kantor Asuransi Jasa Indonesi Persero, Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nazir, Moh, 1999, *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyaan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 no 2 hal 171-188. Surabaya : Universitas Katholik Widya Mandala.
- Ostroff, Cheri, 1992, "*The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance: An Organizational Level Analysis*", *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 5.
- Pool, Steven W., 1997 *The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation*, *The Journal of Psychology*, Vol. 13, May.
- Rivai, Veithzal dan Dato'Ahmad Fawzi, 2004, *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2002, *Essential of orgazational Behaviour (Terjemahan) Edisi Ke-5*, Airlangga, Jakarta.
- Schein, E.H. 1991, *Organizational Culture and Leadership*, jossey, bass Publiser, San francisco.

- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Stoner, (2001). James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R,1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Soedjono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta, Bandung.
- Tadjudin, 1997/1995, "*Menciptakan SDM Bermutu*", *Usahawan*, No.1, tahun XXVI, Januari.
- Toha, M., 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.
- Trovik S. J & McGiveren M. H., 1997, "*Determinants of Organizational Performance*", *Management Decision*, Volume 35, P.417-35.
- Thoyib Armanu, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Umar, Husein, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia.