

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR POS BOYOLALI

Indriyatmoko ¹⁾
Amin Wahyudi ²⁾
Lamidi ³⁾

1, 2, 3) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ Indriyatmoko101@gmail.com
²⁾ aminwahyudi@unisri.ac.id
³⁾ lamidi71@gmail.com

ABSTRACT

The results showed (1) style of leadership, not significant effect on the post office employee performance Boyolali, the first hypothesis is not proven true. (2) Motivation significant effect on the post office employee performance Boyolali. Thus the second hypothesis is accepted or proven true. (3) Discipline work not significant effect on the post office employee performance Boyolali, the third hypothesis is not proven true. (4) The effect of a significant style of leadership, motivation and discipline work together on employee performance in the Post Office Boyolali of Adjusted R² value of 0,694 (69,4%) of the remaining 30,4% influenced by other variables outside the research model, meaning 4th hypothesis proved to be true. (5) The results of this study indicate that the determinants of employee performance Boyolali Post Office is work motivation, as well as the most dominant variables influence the employee's performance means that the hypothesis to 5 proved to be true.

Keywords: *leadership style, work motivation, labor discipline, employee performance.*

PENDAHULUAN

PT Pos Indonesia memiliki berbagai bisnis, bisnis inti perseroan meliputi surat dan paket, jasa keuangan dan bisnis ritel. Surat dan paket ini adalah produk andalan dengan konsep prosedur operasi standar (*Standard Operating Procedure/SOP*) mengacu pada keunggulan PT Pos Indonesia sebagai perusahaan jejaring (*network company*) yang menyatukan keseluruhan potensi jaringan yang tersebar diseluruh pelosok Indonesia, jaringan yang dimiliki PT Pos Indonesia mencapai ± 4200 titik layanan yang bisa menjadi unggulan dibisnis distribusi surat dan paket.

Persaingan di bisnis jasa kurir ini bukan hanya keunggulan jaringan saja yang dimiliki PT Pos Indonesia tetapi sebaiknya juga didukung oleh Sumber

Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas yang harus memiliki potensi yang baik agar PT Pos Indonesia bisa berkembang dan bisa bersaing di dunia bisnis. Persaingan bisa di atasi oleh SDM yang handal dan berkualitas merupakan aspek terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan. PT Pos Indonesia memiliki tingkatan dan struktur kerja yang jelas pembagiannya. Dari struktural dan fungsional, yang bertugas di pusat ataupun Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Keberhasilan sebuah organisasi bisnis ditentukan oleh dukungan pegawai, relasi, teknologi dan kemampuan pimpinan menjalankan perusahaan. Pegawai merupakan komponen penting dalam perusahaan, sumber daya pegawai harus disesuaikan dengan fungsi teknis perusa-

haan. Sehingga hubungan kerja yang ada dapat memberikan *output* bagi keberhasilan visi perusahaan. Sementara itu visi besar perusahaan merupakan tanggung jawab pimpinan dengan kemampuannya mengorganisasikan sumber daya karyawan dengan fungsi teknis perusahaan.

Penguatan kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi, apabila suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka segala aktivitas yang ada di dalam organisasi dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan hasil baik. Falce mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan aspek vital bagi sebuah organisasi, karena perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan (Falce dan Faules, 2006: 135). Kinerja pegawai merupakan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan, namun demikian kontribusi tersebut harus berimplikasi pada hasil produksi berdaya saing tinggi. Sebaliknya apabila kinerja pegawai justru melemahkan kualitas produksi lalu kalah dalam persaingan, maka keberadaan pegawai menjadi beban masalah baru bagi perusahaan. Konsep sumber daya manusia dalam perusahaan lazimnya telah diatur sejak awal rekrutmen pegawai, karena pada prinsipnya perusahaan yang baik adalah menerima pegawai yang memahami cara, standar dan tujuan dari pekerjaannya, tetapi kebanyakan perusahaan selalu menghabiskan banyak biaya dan waktu untuk mengajarkan pegawai-pegawai mereka pada masa-masa awal bekerja

Hubungan antara kinerja pegawai, fungsi teknis perusahaan dan model kepemimpinan ibarat segitiga bermuda, yang mana satu bagian bergantung pada bagian yang lain. Mindset dalam hubungan tersebut mencakup peningkatan produktivitas dan layanan, peningkatan omzet atau pendapatan, memperkecil berbagai risiko yang berakibat kerugian. Pimpinan perusahaan selayaknya memiliki

kemampuan merencanakan target pencapaian perusahaan pada periode tertentu. Bersamaan dengan pula memiliki kemampuan mendeteksi ancaman dan risiko, serta mampu mengorganisasikan kinerja pegawai untuk mencapai target dan mengatasi masalah.

Mempersiapkan segala kondisi hari ini untuk menghadapi masa depan adalah tugas seorang pemimpin. Salah satu kondisi yang perlu mendapatkan perhatian adalah kinerja pegawai. Kinerja yang baik disebabkan oleh faktor internal yaitu mencakup karakter dan kompetensi pegawai. Sedangkan faktor eksternal mencakup kebijakan dan lingkungan kerja. Agar kedua faktor tersebut senantiasa ada di perusahaan, maka pimpinan perusahaan berkewajiban memberikan motivasi sekaligus menyediakan media pengembangan diri secara bebas. Sementara itu perilaku kepemimpinan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu gaya, motivasi, disiplin. Ketiga perilaku tersebut memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, atau ada salah satu di antaranya yang dominan.

Menurut Yayat M Herujito (2006: 188) mengartikan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut: "*Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi*" Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006: 4), mengungkapkan bahwa "*Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal*". Berdasarkan pada dua pendapat tersebut, maka unsur dari gaya kepemimpinan mencakup cara mempengaruhi orang lain untuk pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Pandangan ini senada dengan tulisan pada alinea sebelumnya bahwa seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan untuk merencanakan penca-

paian, mendeteksi masalah, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan kontribusi positif sesuai dengan tugas-tugas manajerial sehingga tujuan besar perusahaan dapat tercapai.

Pudjo Hartono (2014), menyimpulkan penelitiannya bahwa ada korelasi pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dan karyawan SMK Negeri 17 Jakarta. Gaya kepemimpinan menurut Pudjo Hartono dipengaruhi secara intens adanya relasi motivasi dan disiplin kerja, hal lebih nyata pada penyusunan rancangan pembelajaran. Adi Suminto (2012) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa motivasi sebagai upaya menciptakan dan menjalankan suatu fungsi dan tujuan organisasi tidak lepas dari relasi terpadu dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian Lagiyatmo (2010) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan juga memiliki relasi dengan loyalitas karyawan dalam kaitannya dengan motivasi yang diberikan, termasuk disiplin kerja. Rita Ivana Ariyani (2015) hasil penelitiannya menegaskan eratnya disiplin merupakan kemampuan mengawasi individual yakni kemampuan mengendalikan perilaku yang berasal dari dalam diri pegawai kaitannya dengan arahan pimpinan atau seorang pemimpin sesuai dengan hal-hal yang telah di atur melalui norma yang sudah ada. Dengan kata lain, disiplin dari segi psikologis merupakan perilaku seseorang yang muncul dan mampu menyesuaikan diri dengan aturan yang telah ditetapkan. Pada kajian prapenelitian diperoleh fakta bahwa Kantor Pos Boyolali terdapat masalah terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawainya. Hal ini menjadi obsesi peneliti untuk mendapatkan fakta yang akan diteliti lebih lanjut.

Sejalan dengan pemahaman di atas peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali?

2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Boyolali?

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali.
2. Menganalisis pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali.
3. Menganalisis pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali.
4. Menganalisis pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Menurut Rival (2009: 97) bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Senada dengan itu Weurich & Koontz (dalam Aditama, 2007: 117), bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rival (2009: 204), ada tiga tipe pokok gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Kepemimpinan otoriter, (2) Kepemimpinan kendali bebas, (3) Kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang baik adalah pe-

mimpin yang memiliki kemampuan untuk mengharmonisasikan aspek pola organisasinya sehingga di dalam perkembangannya menjadi budaya kepemimpinan yang sehat. Budaya kepemimpinan berada satu tingkat di atas gaya kepemimpinan, budaya menunjukkan telah terjadi internalisasi nilai-nilai kepemimpinan menjadi sebuah kesadaran kolektif, sehingga berjalan sebagai etika dan perilaku organisasi.

Gaya kepemimpinan sebagaimana diuraikan di depan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat orang lain tersebut. Sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Motivasi dalam Organisasi Perusahaan

Motivasi kerja menurut David Mc. Clelland (dalam Nimran, 2007: 57) menjelaskan tentang kebutuhan perilaku tersebut memiliki indikator sebagai berikut: (a) Orang yang motif berprestasinya tinggi, yakni orang yang bertanggung jawab, tidak menyalahkan orang lain, berani mengambil risiko dengan perhitungan, ingin menciptakan yang terbaik. (b) Orang yang motif afiliasi tinggi, yakni lebih suka bersama orang lain dalam suatu kelompok atau berorganisasi dan lebih efektif bila bekerja sama dengan lain, (c) Orang yang motif berkuasanya tinggi yakni orang yang aktif menentukan arah kegiatan organisasi, kepekaan tinggi, mengutamakan prestise.

Winardi (2005: 6) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar pada imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi kinerjanya

secara positif atau secara negatif, di mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Adapun faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sehingga memperoleh kinerja yang baik, menurut Mujiati (2008: 47) dapat di bagi 2 (dua) yaitu: (1) Adanya serangkaian kondisi *ekstrinsik*, di antaranya; penggajian, keamanan kerja, status pekerjaan, kebijakan dan administrasi perusahaan, kualitas pengendalian teknik, kualitas dari hubungan *inter personal* di antara teman sejawat maupun dengan atasan dan bawahan. (2) Adanya serangkaian kondisi intrinsik seperti; prestasi, pengalaman, tanggung jawab, kemajuan, peningkatan pekerjaan itu sendiri.

Disiplin dalam Organisasi Perusahaan

Pendapat Fred Luthans (2005: 67) menyatakan bahwa dalam bentuk yang paling berguna, disiplin merupakan kekuatan yang berkembang di dalam diri pekerja sendiri dan apa yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai lembaga.

Menurut pendapat Myers (2005: 67), disiplin lebih bermakna ketaatan seorang bawahan terhadap aturan-aturan dari sebuah sistem kerja yang kompleks. Faktor eksternal lebih dominan memberikan pengaruhnya terhadap kedisiplinan seseorang, faktor eksternal tersebut terkait langsung dengan kepentingan organisasi di mana yang bersangkutan berada di dalamnya, atau berkaitan dengan kepentingan diri sendiri. Seorang bawahan hadir tepat waktu dan atau mengenakan pakaian seragam lengkap, tiada lain karena untuk kepentingan organisasi, yang notabene merupakan faktor di luar dirinya. Seseorang melakukan semua kegiatan hidup dengan pola-pola yang tepat.

Hasibuan (2005: 108) mengusulkan beberapa aspek yang mendukung kedisiplinan kerja yang baik, yaitu ketepatan waktu, penyelesaian tugas, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Soe-

pomo (2008: 114) juga mengemukakan tentang aspek-aspek kedisiplinan kerja yang terdapat di dalam perusahaan, yaitu kepatuhan terhadap atasan, ketertiban mengikuti peraturan, ketepatan waktu (kehadiran dan jangka waktu kerja).

Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2001: 218) kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja.

Dalam organisasi pemerintah atau organisasi sektor publik (yang mempunyai orientasi bagi pelayanan kepada masyarakat atau publik), menurut pendapat Hatry, (2007: 62), penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi pada birokrat pelaksana, memonitor kontraktor, melakukan penyesuaian budget, mendorong pemerintah agar lebih memperbaiki kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik. Penilaian kinerja harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.

Hipotesis

1. Gaya kepemimpinan dan kinerja

Gaya kepemimpinan yakni mengendalikan atau mengarahkan orang lain, memberi tantangan atau rangsangan kepada orang lain, menjelaskan atau memberi instruksi kepada orang lain, mendorong atau mendukung orang lain, dan memberi ganjaran atau memperkuat orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasar uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali.

2. Motivasi kerja dan kinerja

Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan karena telah mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan. Ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia bekerja sama.

Berdasar uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali.

3. Disiplin kerja dan kinerja

Dalam organisasi pemerintah atau organisasi sektor publik (yang mempunyai orientasi bagi pelayanan kepada masyarakat atau publik), penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi pada birokrat pelaksana, memonitor kontraktor, melakukan penyesuaian budget, mendorong pemerintah agar lebih memperbaiki kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik. Penilaian kinerja harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasar uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali.

H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian survei yang bersifat menjelaskan fenomena penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Ditinjau dari tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian korelasional. Besarnya hubungan atau pengaruh antar variabel itu ditetapkan melalui koefisien regresi.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua individu yang menjadi sumber pengambilan sampel, penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah pegawai pada kantor PT Pos di Kabupaten Boyolali, sebanyak 120 orang. Peneliti mengambil sampel analisis sesuai pendapat Arikunto (2006: 120) dari 100% sampel senilai 35% atau senilai $120 \times 35\% = 42$ orang. Pemilihan nilai tersebut berdasarkan pada proporsionalitas struktur dalam manajemen di Kantor Pos Boyolali.

Instrumen penelitian

1. Gaya Kepemimpinan, Menurut Rival (2009: 214), indikator gaya kepemimpinan terdiri dari: (1) gaya kepemimpinan *direktif*. (2) Gaya kepemimpinan *suportif*. (3) Gaya kepemimpinan *delegatif*. (4) Gaya kepemimpinan *partisipatif*.
2. Motivasi Kerja Pegawai, Motivasi kerja adalah kemauan kerja pegawai yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial. David Mc. Clelland (dalam Nimran, 2007: 57) menentukan indikator motivasi kerja, meliputi: (a) Orang yang motif berprestasinya tinggi, (b)

Orang yang motif afiliasi tinggi dan (c) Orang yang motif berkuasanya tinggi.

3. Disiplin kerja, Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang ada, terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi secara teratur dan sungguh-sungguh dalam sebuah organisasi. Menurut Siagian, (2005: 301). Indikator disiplin kerja terdiri dari; (1) ketaatan; (2) kepatuhan; (3) kehadiran, dan (4) penggunaan waktu.
4. Kinerja Pegawai, kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu dengan mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Indikator kinerja yang umum menurut Saputra, (2010: 95) meliputi: (1) kuantitas dari hasil, (2) kualitas dari hasil, (3) ketepatan waktu dari hasil, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan bekerja sama.

Teknik Pengumpulan Data

Pengukuran skor jawaban angket yang dipakai dengan skala Likert (2002: 116), terdiri lima: Sangat setuju skor (5), Setuju diberi (4), Netral diberi skor (3), Tidak setuju (2), Sangat tidak setuju (1).

Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui dua uji yaitu: Uji Validitas, Uji Reliabilitas.
2. Uji Asumsi Klasik
Uji asumsi klasik menggunakan empat uji yaitu: multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas
3. Teknik Analisis Data
Analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kantor

Pos Boyolali, digunakan uji regresi linear berganda, dengan rumus (Arikunto, 2006: 152):

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Gaya kepemimpinan
- X₂ = Motivasi kerja
- X₃ = Disiplin kerja
- α = Konstan
- b₁.b₃ = Koefisien Variabel Independen X₁ ... X₃
- e = *Standard Error*

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (koefisien regresi parsial)

Langkah-langkah uji t menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif dengan *level of significance* sebesar 0,05.

Ho: $\beta = 0 \rightarrow$ tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H₁: $\beta \neq 0 \rightarrow$ ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk menguji hipotesis menggu-

nakan uji t. Kriteria pengujian apabila *p value* < 0,05 maka Ho ditolak, sebaliknya apabila *p value* ≥ 0,05 maka Ho diterima

b. Uji F (Uji ketepatan model)

Langkah-langkah uji F menentukan hipotesis dengan *level of significance* $\alpha = 0,05$:

Ho: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H₁: $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kesimpulan dari perolehan perhitungan hasil analisis apakah ada pengaruh atau tidak antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Deskripsi mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan seperti tabel 1 berikut:

Tabel 1: Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristi	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Pria	27	64%
	Wanita	15	36%
	Total	42	100%
Tingkat pendidikan	SMA	21	52.5%
	D3	16	28.5%
	S1	5	19%
	Total	42	100%
Umur	< 25 tahun	8	19.5%
	26 – 30 tahun	10	24%
	31 – 39 tahun	14	32,5%
	40 – 49 tahun	7	16,5%
	> 50 tahun	3	7,5%
Total	42	100%	
Masa Kerja	< 2 tahun	17	40,5%
	2 – 5 tahun	15	36%
	5 – 7 tahun	7	16,5%
	> 7 tahun	3	7%
	Total	42	100%

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 2: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien regresi	t	Sig
Konstanta	8,874		0,000
Gaya kepemimpinan	0,138	0,198	0,087
Motivasi kerja	0,580	0,575	0,000
Disiplin kerja	0,173	0,187	0,228

Sumber: data primer diolah, 2016

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas butir instrumen gaya kepemimpinan, motivasi kerja, instrumen, disiplin kerja, kinerja pegawai dan hasil uji reliabilitas instrumen melalui uji korelasi dan menunjukkan bahwa ada beberapa butir pernyataan yang tidak valid tetapi tidak dimasukkan menjadi instrumen reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

- Uji multikolinearitas, kedua model regresi menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai) tidak saling berkorelasi linear ditunjukkan dengan *tolerance* (0,585; 0,436; 0,323) > 0,1 dan nilai VIF (1,708; 2,293; 3,098) < 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas.
- Uji heteroskedastisitas, yang digunakan adalah *Glejser-test*. Diperoleh hasil gaya kepemimpinan 0,073; motivasi kerja 0,058; disiplin kerja 0,198. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai untuk analisis pada penelitian ini.
- Uji autokorelasi, melalui uji *Runs* seperti pada hasil perhitungan diperoleh *p value* sebesar 0,274 > 0,05 berarti tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah autokorelasi.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2 diperoleh persamaan:

$$Y = 8.874 + 0,138X_1 + 0,580X_2 + 0,173X_3$$

$a = 8.874$ artinya jika gaya kepemimpinan, motivasi kerja = 0 maka kinerja pegawai kantor Pos Boyolali adalah positif.

$b_1 = 0,138$ artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali jika gaya kepemimpinan semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai kantor Pos Boyolali akan semakin meningkat dengan asumsi motivasi kerja dan disiplin kerja dianggap konstan.

$b_2 = 0,580$ artinya gaya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali jika motivasi kerja semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai kantor Pos Boyolali akan semakin meningkat dengan asumsi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dianggap konstan.

$b_3 = 0,177$ artinya disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali jika disiplin kerja semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai kantor Pos Boyolali akan semakin meningkat dengan asumsi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dianggap konstan.

Pengujian Hipotesis

Kesimpulan dari hasil uji hipotesis (uji signifikansi) adalah sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali. Dengan demikian hipotesis 1 tidak terbukti kebenarannya.
- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti kebenarannya.

- c. Disiplin kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali. Dengan demikian hipotesis 3 tidak terbukti kebenarannya.
- d. Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R²* sebesar 0,694 artinya besar sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali adalah sebesar 69,4% sisanya sebesar 30,4% dipengaruhi variabel lain di luar model penelitian.

Pembahasan

1. Faktor motivasi kerja penentu kinerja pegawai di kantor Pos Boyolali

Motivasi yang dikembangkan pada pegawai Kantor Pos Boyolali adalah pegawai tidak berorientasi pada pendapatan finansial, tetapi kepuasan kerja yang didasarkan atas prestasi kerja. Upaya yang dilakukan adalah menumbuhkan kebutuhan perilaku tiap pegawai sebagai: (a) pegawai yang motif berprestasinya tinggi, yakni orang yang bertanggung jawab, tidak menyalahkan orang lain, berani mengambil risiko dengan perhitungan, ingin menciptakan yang terbaik. (b) Pegawai yang motif afiliasi tinggi, yakni suka bersama orang lain dalam suatu kelompok atau berorganisasi dan lebih efektif bila bekerja sama dengan lain, (c) Pegawai yang motif berkuasanya tinggi yakni orang yang aktif menentukan arah kegiatan organisasi, kepekaan tinggi, mengutamakan prestise (David Mc. Clelland, 2007).

Indikasi adanya motivasi kerja dari kajian deskriptif ternyata bahwa usia responden lebih didominasi pegawai yang berusia 26 sampai 39 tahun (24 responden). Indikasi ini menunjukkan bahwa usia produktif pegawai berkisar antara 25 – 46 tahun). Selain usia produktif dalam hal bekerja, usia tersebut mudah untuk menerima spirit mencapai tujuan PT Pos Indonesia.

Karakteristik karyawan tidak menunjukkan indikasi lain kecuali cukup banyak manfaat yang diperoleh dengan bergabung pada instansi ini dalam jangka waktu lama. Selain pertemuan rutin (*meeting*) sebelum bekerja atau bertugas, guna menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilannya. Kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan menuntut kemampuan setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Artinya, ada pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja.

2. Faktor penentu gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dijalankan pimpinan kantor Pos Boyolali ada dua hal yakni: Pertama, perilaku mengarahkan. Kedua, perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan artinya pimpinan melibatkan dalam komunikasi satu arah (*one way communication*), dengan berbagai bentuk perintah atau petunjuk pelaksanaan tugas disertai dengan pengawasan yang ketat. Perilaku mendukung mengandung pengertian sejauhmana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah (*two way communication*), melalui berbagai kegiatan dialog, diskusi, dengar pendapat dan sebagainya dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Seharusnya pimpinan juga mengembangkan perilaku sanksi dan kompensasi terhadap bawahannya. Artinya kesalahan bawahannya juga perlu diberikan sanksi dan prestasi bawahannya juga diberikan kompensasi. Namun dari gaya kepemimpinan tersebut tentu ada kendala sehingga pegawai kantor Pos Boyolali tidak memiliki persepsi bahwa gaya kepemimpinan mampu mendominasi kinerja pegawai.

3. Faktor penentu Disiplin kerja

Hasil observasi selama pelaksanaan penelitian juga mendukung prinsip-prinsip kondisi respon/peran dalam pembentukan perilaku disiplin seperti yang dikemukakan oleh Hersey, Paul dan Blanchard. (2008) bahwa setiap respon responden yang diikuti stimulus penguat (*reward*) cenderung diulang. Dalam konteks penelitian ini, perhatian pimpinan dalam gaya kendali bebas yang diberikan kepada responden ketika melakukan perilaku yang diharapkan merupakan *reward*. Perilaku yang diikuti dengan pemberian atensi atau *reward* ini terbukti cenderung diulang sehingga responden dapat sering berpersepsi bahwa toleransi selalu diberikan padanya atas kesalahan kerja. Seiring dinamika kepegawaian, keberadaan sanksi semakin penting artinya, bagi perbaikan kondisi kerja. Meskipun sanksi itu berupa teguran - peringatan, sanksi administrasi dan sanksi lain yang lebih berat efeknya. Pendisiplinan pegawai dipengaruhi oleh karakteristik responden (subjek penelitian), karena tidak semua individu mendapatkan sentuhan atensi dan kompensasi yang tersedia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan tidak berpe-

ngaruh signifikan terhadap kinerja (2) pegawai kantor Pos Boyolali, maka hipotesis pertama tidak terbukti kebenarannya. (3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali. Dengan demikian hipotesis kedua diterima atau terbukti kebenarannya. (4) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali, maka hipotesis ketiga tidak terbukti kebenarannya. (5) Pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pos Boyolali. Penelitian ini hanya membahas tentang faktor motivasi kerja yang signifikan sedangkan faktor gaya kepemimpinan dan faktor disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Pos Boyolali.

Objek penelitian dilakukan satu wilayah yaitu, kantor Pos Boyolali. Peneliti yang akan datang dapat melakukan penelitian ulang atau menggunakan referensi hasil penelitian ini dengan objek yang lebih terpusat misalnya: Pengaruh Sertifikasi ISO 9001: 2008, Kepuasan Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Kantor Pos di suatu wilayah. Responden dalam penelitian ini terbatas responden yang statusnya pegawai tetap, penelitian tentang karyawan belum pegawai BUMN/negeri sipil menarik terkait dengan tugas pekerjaan dan kewenangan dan kompensasi yang diterimanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, TY. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ed. 2 Jakarta: UI Pers.
- Adi Sumito 2012, *Pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PT Bank BRI (Persero) Cabang Slamet Riyadi Surakarta*, Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Falce R. Robert & Faules D. Anthony, 2006, *The Condition of Communications and Theory of Effecties Communications*, Holt Rinehart Winston, New York.
- Lagiyatmo, 2012, *Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi kerja disiplin kerja, dan loyalitas pegawai terhadap terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukoharjo*, Tesis, tidak dipublikasikan, Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Likert J P, 2006, *Essentials of Psychoanalogical Testing and the Estimation of the Reliability of Rating*, *Psychometrika*, 40: 557-561

- Luthans, Fred, 2005, *Organization Behavior*. San Fransisco, New York, USA: Mc Graw
- Nimran, Umar., 2007, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Cetakan kelima, Surabaya.
- Pudjo Hartono, 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap Kinerja Guru dan Karyawan SMK Negeri 17 Jakarta*, Tesis, tidak dipublikasikan, Program Pscasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis kalbe Jakarta.
- Rita Ivana Ariyani, 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas karyawan, Disiplin kerja dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Hidayatullah Jogjakarta*, Tesis, Jogjakarta: Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Rival, Veithzal. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organsasi*. ed. 2-6. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Teori Organisasi*. alih Bahasa Jusuf Udayana, edisi kelima Jakarta: Arcan.
- Saputra, Rizal. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi dan Kinerja Pegawai di Riau Pos Group Divisi Regional Batam*. Batam. Program Pasca Sarjana Ilmu Magister Sains Universitas
- Sondang P. Siagian. 2005. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Edisi kedelapan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, edisi ke delapan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry S. Hatry, 2007. *Faktor-faktor Motivasi*, Jakarta: Golden Terayon Press.
- Wijaya Supardo, 2006, *Kepemimpinan dalam Manajemen: suatu pendekatan perilaku*, Jakarta: Rajawali Press.
- Yayat H. Herujati, 2006, *Kepemimpinan di Dalam Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Sinar Baru.