

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR

Shella Prahasti ✉, Wahyono

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima April 2018

Disetujui Mei 2018

Dipublikasikan

Juni 2018

Keywords:

Employee Performance; Job

Satisfaction; Leadership

Style; Organizational

Culture; Work

Environment;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa hasil penilaian kinerja menunjukkan penurunan nilai yang cukup signifikan pada tahun 2013 yang disebabkan aspek kualitas kerja dan tingkat kehadiran pegawai yang kurang optimal. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 91 orang yang sekaligus digunakan sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan angket. Metode analisis data adalah analisis deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 4,5%, 13,2%, 0,07 %, dan 7,3%. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja juga secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 8,5%, 14,8%, dan 15,4%. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta lingkungan kerja juga secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Abstract

This study had aims to describe the influence of leadership styles, organizational culture, and work environment through employee performance directly or indirectly by job satisfaction. Based on the observations which is conducted, it identified that performance evaluation results showed a significant impairment in 2013 were due to the quality of work and level of employee attendance is less than optimal. The population in this study total 91 people were used as samples. Method of collecting data was using a questionnaire. Method of data analysis was descriptive and inferential statistical analysis. The results showed that the partial effect of leadership style, organizational culture, work environment, and job satisfaction influence on employee performance respectively 4,5%, 13,2%, 0,07%, and 7,3%. Leadership styles, organizational culture and work environment partially influence on job satisfaction respectively 8.5%, 14.8% and 15.4%. Based on the results, it can be concluded that leadership style, organizational culture, and job satisfaction directly give positive and significant influence on employee performance. The work of environment is not significant influence on employee performance. Leadership styles, organizational culture, and work environment indirectly give positive and significant influence on employee performance.

© 2018 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung L1 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: sprahasti@gmail.com

p-ISSN 2252-6544

e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Salah satu sumber daya organisasi yang paling memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Karena pentingnya peran manusia, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dalam hal sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Menurut Bangun (2012), "suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah." Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat bersaing.

Organisasi dalam melaksanakan program kerja yang telah disusun pada dasarnya selalu bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Pada dasarnya kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012:231). Sementara itu Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012:187) menyatakan bahwa, "kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama." Menurut Gibson (1997:164), "kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kemampuan, keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, imbalan dan lain sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja."

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut pendapat Bangun (2012:336), "seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi,

tergantung pada bagaimana melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya. Kesalahan dalam menentukan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi, dan perputaran."

Budaya organisasi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Pimpinan perusahaan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan hendaknya juga memperhatikan lingkungan kerja karyawan. Salunke (2015:22) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik mengurangi cuti sakit, menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan efisiensi lingkungan. Aspek fisik dari lingkungan tempat kerja dapat memiliki dampak langsung pada produktivitas, kesehatan dan keselamatan, kenyamanan, konsentrasi, kepuasan kerja, dan semangat dari orang-orang dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada perbedaan hasil penelitian (*research gap*) beberapa peneliti sebelumnya terkait dengan variabel penelitian. Perbedaan yang dimaksud adalah ada atau tidak adanya pengaruh antar variabel. Chandra dan Priyono (2015:7) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Chandra dan Priyono (2015:7) didukung oleh hasil penelitian Kehinde dan Banjo (2014:158) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Binfor *et al.* (2013:1670) menghasilkan penelitian bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat membantu mengembangkan kerja tim, menyatukan individu, kelompok maupun tujuan yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Shahab dan Nisa

(2014:75) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu terdapat hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jam'an (2016:6) dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Jam'an (2016:6) didukung oleh hasil penelitian Jakfar (2014:175); Wambugu (2014:83); Putriana *et al.* (2015:110) dimana hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wanjiku dan Nickson (2014: 11) menghasilkan penelitian bahwa budaya organisasi yang kompetitif dapat membantu karyawan mengatur kinerja agar tujuan organisasi mudah dicapai yang artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Aripin *et al.* (2013:47) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Chandra dan Priyono (2015:7) menyimpulkan bahwa lingkungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian dari Chandra dan Priyono (2015:7) didukung oleh hasil penelitian Jam'an (2016:6) dimana hasil penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menambah semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Sari (2013:151) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu terdapat pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja.

Adanya *research gap* di atas memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan sebuah hipotesis dengan menghadirkan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian-penelitian di atas juga memberikan fakta secara empiris bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Dari kajian tersebut, peneliti mencoba menguji dengan menambahkan variabel mediasi yakni kepuasan kerja. Dengan adanya variabel mediasi

ini akan terjadi pengaruh secara langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengujian dengan menambahkan variabel mediasi kepuasan kerja juga dilakukan pada objek dan waktu yang berbeda. Tentunya setiap objek penelitian memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Jadi, orisinalitas dalam penelitian ini terletak pada penambahan variabel mediasi guna meningkatkan pengaruh antar variabel dan juga terletak pada objek penelitian dan waktu yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Objek penelitian ini adalah PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen dengan jumlah pegawai sebanyak 91 orang. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti yakni wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia Pos Kabupaten Kebumen, Bapak M. Guntur Eka Prasetya maka dapat disimpulkan bahwa kondisi kinerja pegawai masih terdapat berbagai permasalahan, salah satunya mengenai kehadiran pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan jumlah pegawai yang terlambat yang dapat menyebabkan pelayanan yang dilaksanakan oleh perusahaan kurang maksimal.

Tabel 1. Tingkat Keterlambatan Pegawai (2015)

| No | Bulan | Frekuensi keterlambatan | Persentase |
|----|-------|-------------------------|------------|
| 1 | Juli | 17 pegawai | 18,68% |
| 2 | Agust | 19 pegawai | 20,88% |
| 3 | Sept | 15 pegawai | 16,48% |
| 4 | Okt | 24 pegawai | 26,37% |
| 5 | Nov | 23 pegawai | 25,27% |
| 6 | Des | 25 pegawai | 27,47% |

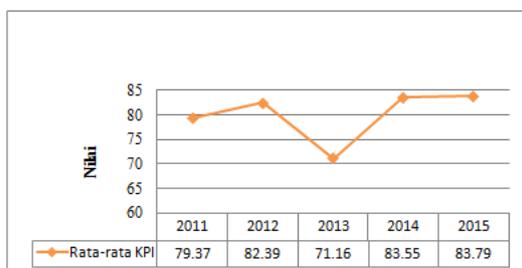
Sumber: Data PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa keterlambatan pegawai mengalami fluktuatif atau kenaikan dan penurunan tiap bulannya. Hal ini akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan karena kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kehadiran pegawai. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Apabila pegawai banyak yang terlambat maka dapat menjadi

sebab lamanya pelayanan sehingga konsumen dalam hal ini adalah masyarakat menjadi kurang puas pada perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan juga mempunyai ukuran kinerja yang diciptakan untuk mengukur kemajuan program yang sudah dicapai. Dalam hal penilaian kinerja, PT Pos Indonesia (Persero) menggunakan KPI (*Key Performance Indicators*). Menurut Keputusan Direksi PT Pos Indonesia No: KD.15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kerja Individu, KPI adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran tiap individu.

Grafik 1. Rata-Rata KPI Tahun 2011-2015



Sumber: Data PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen

Dari data yang disajikan di atas terlihat bahwa dari tahun 2011 sampai tahun 2015 terjadi fluktuasi tingkat kinerja pada pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen. Pada tahun 2013 kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan yang cukup signifikan, jika dikaitkan dengan aspek-aspek dalam penilaian kerja individu pada PT Pos Indonesia (Persero) maka dapat tergambar bahwa kinerja pegawai yang cenderung menurun tersebut berkaitan erat dengan kualitas kerja dan tingkat kehadiran pegawai. Asumsi lain kecenderungan terjadinya penurunan kinerja pada pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen berhubungan dengan ketidakpuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, penurunan tingkat kinerja ini dikarenakan adanya permasalahan pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Brayfield and

Crockett dalam Wexley dan Yukl (2005:156) yang mengemukakan, “hubungan yang konsisten antara ketidakpuasan dengan penarikan diri dalam bentuk perpindahan absensi, ketidakpuasan kerja mempunyai konsekuensi seperti sabotase, melakukan kesalahan serta kegiatan-kegiatan buruh yang militan seperti mogok kerja dan perlambatan kerja”.

Berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen pada Bulan Juli 2016. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen yang sekaligus digunakan sebagai sampel.

Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel dependen (terikat), variabel independen (bebas), dan variabel *intervening* (mediasi). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Indikator dari kinerja menurut Bangun (2012:234) adalah jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama.

Mathis (2006:121) menjelaskan, “kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.” Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan kepemimpinan (Luthans, 2006:244).

Robbins (2006:163), “kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”. Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan direktif, kepemimpinan situasional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (Thoha, 2008:296).

Sule (2006:71), budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini menurut Cameron dan Quinn dalam Valencia *et al.* (2011:61) yang meliputi karakteristik organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, dan kriteria kesuksesan.

Nitisemito (1992:159), “lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik.” Anoraga dalam Imroatun dan Sukirman (2016:184) salah satu faktor yang sangat diinginkan oleh para pekerja untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka

adalah lingkungan kerja yang baik. Lingkungan atau suasana kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan atau pada hasil pekerjaannya. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan tersedianya fasilitas bekerja.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Wahyudin (2015:129), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis kepada narasumber atau responden berkaitan dengan aspek-aspek penting yang berhubungan dengan pengukuran variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Hasil Uji t dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Dependen Coefficients^a

| Model | Unstandardized | | Standardized | T | Sig. |
|---------------------|----------------|------------|--------------|--------|------|
| | Coefficients | | Coefficients | | |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 37.975 | 1.529 | | 24.838 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan | .122 | .061 | .228 | 2.017 | .047 |
| 1 Budaya Organisasi | .243 | .067 | .368 | 3.609 | .001 |
| Lingkungan Kerja | .019 | .074 | .025 | .253 | .801 |
| Kepuasan Kerja | .111 | .043 | .300 | 2.602 | .011 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2. menunjukkan pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh t_{hitung} sebesar $2,017 > t_{tabel}$ yaitu 1,663 nilai signifikansi $0,047 < 0,050$, maka H_1 **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel budaya organisasi diperoleh t_{hitung} sebesar $3,609 > t_{tabel}$ yaitu 1,663 nilai signifikansi $0,001 < 0,050$, maka H_2 **diterima**. Hal ini berarti

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pada variabel lingkungan kerja diperoleh t_{hitung} sebesar $0,253 < t_{tabel}$ yaitu 1,663 nilai signifikansi $0,801 > 0,05$, maka H_3 **ditolak**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang negatif dan tidak signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pada variabel kepuasan kerja diperoleh t_{hitung} sebesar $2,602 > t_{tabel}$ yaitu 1,663

nilai signifikansi $0,01 < 0,05$, maka H_4 **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3. Hasil Uji t dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen

| Model | Coefficients ^a | | | T | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | -10.326 | 3.669 | | -2.815 | .006 |
| 1 | | | | | |
| Gaya Kepemimpinan | .415 | .145 | .287 | 2.853 | .005 |
| Budaya Organisasi | .606 | .156 | .341 | 3.897 | .000 |
| Lingkungan Kerja | .680 | .170 | .331 | 3.992 | .000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui hasil uji t dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh t_{hitung} sebesar $2,853 > t_{tabel}$ yaitu $1,663$ dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$, maka H_5 **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pada variabel budaya organisasi diperoleh t_{hitung} sebesar $3,897 > t_{tabel}$ yaitu $1,663$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_6 **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Pada variabel lingkungan kerja diperoleh t_{hitung} sebesar $3,992 > t_{tabel}$ yaitu $1,663$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_7 **diterima**. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dalam Ghazali (2013:248) dan dikenal dengan nama Uji Sobel (*Sobel test*).

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} $1,872 > t_{tabel}$ $1,663$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Maka, secara positif

dan signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan bahwa H_8 **diterima**.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar $2,082 > t_{tabel}$ sebesar $1,663$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Maka, secara positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan bahwa H_9 **diterima**.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar $1,868 > t_{tabel}$ sebesar $1,663$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,05$. Maka, secara positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan bahwa H_{10} **diterima**.

Hasil Uji Determinasi Parsial

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai. Untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2) dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Dependen

| Model | Coefficients ^a | | | | | |
|------------|---------------------------|---------|------|-------------------------|------|-------|
| | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
| | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF | |
| (Constant) | | | | | | |
| 1 | Gaya Kepemimpinan | .785 | .213 | .113 | .243 | 4.111 |
| | Budaya Organisasi | .806 | .363 | .201 | .300 | 3.335 |
| | Lingkungan Kerja | .688 | .027 | .014 | .330 | 3.027 |
| | Kepuasan Kerja | .798 | .270 | .145 | .234 | 4.268 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) pada Tabel 4. kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 4,5%, jika variabel lain dianggap tetap. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 13,2%, jika variabel lain dianggap tetap. Kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

adalah sebesar 0,07%, jika variabel lain dianggap tetap. Kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 7,3%, jika variabel lain dianggap tetap. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen

| Model | Coefficients ^a | | | | | |
|------------|---------------------------|---------|------|-------------------------|------|-------|
| | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
| | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF | |
| (Constant) | | | | | | |
| 1 | Gaya Kepemimpinan | .815 | .292 | .148 | .266 | 3.759 |
| | Budaya Organisasi | .796 | .386 | .202 | .352 | 2.839 |
| | Lingkungan Kerja | .786 | .393 | .207 | .391 | 2.558 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) pada Tabel 5. kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 8,5%, jika variabel lain dianggap tetap. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 14,8%, jika variabel lain dianggap tetap. Kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 15,4%, jika variabel lain dianggap tetap. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dikatakan bahwa variabel lingkungan kerja memberikan kontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen.

Hasil Analisis Jalur

Besarnya koefisien jalur langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,228. Besarnya koefisien jalur tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,287 \times 0,300 = 0,0861$. Jadi, total koefisien jalur tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar $0,228 + 0,0861 = 0,3141$.

Besarnya koefisien jalur langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,368. Besarnya koefisien jalur tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,341 \times 0,300 = 0,1023$. Jadi, total koefisien jalur tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja adalah sebesar $0,368 + 0,1023 = 0,4703$.

Besarnya koefisien jalur langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,025. Besarnya koefisien jalur tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja

pegawai adalah sebesar $0,331 \times 0,300 = 0,099$. Jadi, total koefisien jalur tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar $0,025 + 0,099 = 0,124$.

Tabel 6. Perbandingan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

| No | Pengaruh | Pengaruh Langsung (PL) | Pengaruh Tidak Langsung (PTL) | Pengaruh Total (PL+PTL) |
|----|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja | 0,228 | $p5xp4 = 0,287 \times 0,300 = 0,081$ | 0,314 |
| 2 | Budaya Organisasi terhadap Kinerja | 0,368 | $p6xp4 = 0,341 \times 0,300 = 0,1023$ | 0,470 |
| 3 | Lingkungan Kerja terhadap Kinerja | 0,025 | $p7+p4 = 0,331 \times 0,300 = 0,099$ | 0,124 |

Dapat terlihat pada Tabel 6. bahwa tiap variabel mengalami peningkatan pengaruh sehingga variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediator di PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen, dapat diperoleh simpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai,

kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Kebumen.

DAFTAR PUSTAKA

Aripin et al. 2013. "Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effect on Job Satisfaction and Organizational Performance of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java". Dalam IOSR Journal of Bussiness and Management Vol 7, Issue 5 Hal 44-49. Directori: www.iosrjournals.org diakses pada tanggal 10 Maret 2016.

Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Binfor, Frederick et al. 2013. "The Effect of Leadership Styles and Motivation on Employee Performance in Public Institutions: Evidence From Ghana". Dalam International Journal of Current Reseach Vol. 5, Issue. 09. Ghana: Palm Research Institute Vol 5 Issue 9 Hal 2667-2670. Directori: www.journalcra.com/node/2508 diakses pada 8 Maret 2016.

Chandra, Teddy dan Priyono. 2015. "The Influence of Leadership styles, work environment and Job Satisfsction of Employee Performance". Dalam International Education Studies Vol 8 No

- 6 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913- 9039.
Surabaya: University of PGRI Adi Buana.
- Ghozali, Imam.2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imroatun, Siti dan Sukirman. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi/ Akuntansi Di SMA Negeri Se-Kabupaten Wonosobo. *Economic Education Analisis Journal*. 5 (1): 181-194
- Kahide, A. Obasan dan Banjo, A. Hassan. 2014."A test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Departement of Petroleum Resources". Dalam *International Journal of Management Sciences* Vol. 2 No.3 Hal 149-160. Directori: <http://www.academia.edu> diakses pada tanggal 8 Maret 2016.
- Kotter, JP dan J.L. Heskett , 1997. *Corporate Culture and Performance*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Jakfar, A. Azis. 2014."Influence of Individual Characteristics, Organizational Culture and Work Motivation to Satisfaction and Performance of Hand-Rolled Cigarette Workers at the Cigarette Industry in Madura". Dalam *International Journal of Science and Research* Vol 3 Issue 1 Hal 171- 176. Directori: www.ijsr.net diakses pada 16 Maret 2016.
- Jam'an, Andi. 2016. "Influence of Work Environment and Organizational Culture on Job Satisfaction and Performance of Lecturers as invervening at Magister Management of Muhammadiyah University of Makassar". Dalam *International Journal of Advanced Research in Engineering and Management* Vol. 2 Issue 1. Directori: <http://ijarem.org/current-issue.html> diakses pada 7 Maret 2016.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, Robert L., dan John H Jackson. 2006. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex.1992. *Manajemen Personalia: Manajemen SDM*.Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Putriana, Lies,Wibowo, dan Husein Umar and Hanes Riady.2015. "The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia". Dalam *International Journal of Education and Research* Vol 3 No.9 Hal 103-114.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Salunke, Ganesh. 2015."Work Environment And Its Effect On Job Satisfaction In Cooperative Sugar Factories In Maharashtra, India". Dalam *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology* Vol 4 Issue 5 Hal 21-31.
- Sari, Fajar Maya. 2013. "Pengaruh Kompetisi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Gondang Mojokerto". Dalam *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol 9 No.2 Hal. 137-159 Surabaya: Pascasarjana- Untag Surabaya.
- Shahab, Moh. Ali. dan Inna Nisa.2014."The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee". Dalam *International Journal of Managerial Studies and Research* Vol 2 Issue 5 Hal 69-77. Semarang: Sultan Agung University.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:Kencana.
- Thoah, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudin, Agus. 2015. *Metodologi Penelitian*. Semarang: Unnes Press.
- Wambugu, Lydiah Wairumu. 2014."Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipeyu li Power Plant". Dalam *European Journal of Bussiness and Management* Vol.6 No.32 Hal 80-92.

- Wanjiku, Njugi Anne dan Nickson Lumwagi Agusiona. 2014. "Effect of Organization Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations". Dalam International Journal of Scientific and Research Publications Vol 4 Issue 11 Hal 1-12.
- Directori:<http://www.ijsrp.org/>diakses pada 7 Maret 2016.
- Wexley, Kenneth N dan Yukl, Gary A. 2005. Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan, Alih Bahasa: M. Shobarudin, Jakarta : Rineka Cipta.