

PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Dr. Drs. Y Ony Djogo, SH., MM., MAp

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Sangga Buana,
Bandung, Indonesia
E-mail: onydjogo@gmail.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan yang mempunyai peranan penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan pelaksana dalam perusahaan yang akan mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur seperti mesin, modal, dan bahan baku di dalam perusahaan sehingga nantinya unsur-unsur tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji bagaimana pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Unit analisis adalah pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung, dengan menggunakan teknik *random sampling*, sampel diambil sebanyak 85 orang. Variabel kepemimpinan (X_1) diukur dengan menggunakan dimensi pendekatan ciri, pendekatan perilaku, kekuatan pengaruh, pendekatan terpadu dan pendekatan situasional. Variabel disiplin kerja (X_2) diukur dengan menggunakan dimensi frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja. Variabel motivasi (X_3) diukur dengan menggunakan dimensi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuatan dan kebutuhan akan afiliasi. Sedangkan variabel kinerja (Y) diukur dengan menggunakan kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja, kehadiran kerja dan sikap kooperatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 11.68%, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 51.12%, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 27.72%. Kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan total pengaruh sebesar 90.56%. berdasarkan hasil perhitungan uji F, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 260.511, hal tersebut menunjukkan terdapat hubungan secara linier antara Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja (Y).

Kata Kunci: Kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi, Kinerja

ABSTRACT

Human resources is an integral part of a company with an important role for company's objectives achievement. Human resources is an executive in the company that will be manage and utilize elements such as engine, asset, and raw materials in the company, so that later on those elements can be used effectively and efficiently. The purpose of this study is to identify, analyze and how to assess the influence of the leadership, discipline of work and motivation of work on employee performance at PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. This research is descriptive and verificative, the research method that used is descriptive survey and explanatory survey method. The unit of analysis is the employees of PT. Pos Indonesia (Persero) Branch in Bandung, that using random sampling techniques, the sample is taken as many as 85 people. Variable of leadership (X1) was measured by dimensional trait approaches, behavioral approach, strength of the effect, an integrated approach and situational approach. Variable of leadership (X2) was measured by three frequency of attendance, level of alertness, obedience to standard of work, obedience to regulation of work and work ethic. Variable of motivation (X3) was measured by dimensions of achievement needed, the power of needed and the affiliation of needed. Whereas the variable of performance (Y) is measured by the quantity of work, quality of work, time of work, work attendance and cooperative attitude. The result of the research shows that the leadership have a significant effect on the performance by the influence is 11.68%, significantly influence for the discipline of work performance by the influence is 51.12%, significantly influence for the motivation to work with a large influences performance is 27.72%. Leadership, discipline of work and motivation of work simultaneously significant effect on employee performance with a total effect is 90.56%. F test based on the calculation, the value Fcount 260 511, it shows there stretcher linear relationship between Leadership (X1), Discipline of Work (X2), Motivation of Work (X3), and the Performance (Y).

Keywords: Leadership, Discipline, Motivation, Performance

PENDAHULUAN

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya dibidang pelayanan jasa pengiriman bagi masyarakat yang salah satunya pengiriman surat, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan jasa tersebut. Pada perusahaan besar seperti PT. Indonesia (Persero) Cabang Bandung tentu ruang lingkup dan aktivitas perusahaan sangat luas dan kompleks, karena jumlah karyawan dan

volume kegiatan perusahaan semakin lama semakin besar. Dengan luasnya aktivitas perusahaan, pemimpin perusahaan tentu tidak akan bisa untuk mengelola, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan karena terbatasnya kemampuan pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dan data dari perusahaan tersebut diketahui terdapat penurunan kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung dapat terlihat dari data hasil penilaian kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang dilakukan oleh perusahaan. Sumber Wikipedia.com menyebutkan bahwa KPI atau Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam bahasa Indonesia, adalah metrik financial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Rendahnya kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bandung ini berhubungan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kegiatan operasional perusahaan karena semua tanggung jawab dan wewenang berada di tangan pemimpin. Pencapaian kinerja karyawan yang rendah dapat terlihat dari hasil pekerjaan yang belum sesuai standar atau pun belum memuaskan pimpinan (pimpinan merasa kurang puas dengan hasil pekerjaan bawahannya). Kepemimpinan yang kurang baik juga dapat terlihat dari perilaku pimpinan tidak memerhatikan bawahannya dalam hal kesejahteraan (pimpinan terkesan tidak memperdulikan kebutuhan karyawan).

Dalam peningkatan kinerja karyawan faktor yang dominan mempengaruhinya adalah tingkat kedisiplinan dan kesejahteraan. Disiplin kerja yang berada pada PT Pos Indonesia Bandung secara keseluruhan masih belum optimal, masih ada saja karyawan yang melanggar ketentuan disiplin kerja yang ditetapkan perusahaan. Diantaranya karyawan yang lama taat terhadap aturan waktu, dilihat dari masih adanya karyawan yang sering masuk terlambat kerja, pulang tidak sesuai waktu ditetapkan perusahaan dan melanggar aturan penggunaan jam istirahat melebihi batas waktu yang telah ditentukan.

Fenomena penurunan kinerja, jika tidak ditanggulangi tidak menutup kemungkinan masalah tersebut akan menjadi penghambat tujuan organisasi bahkan mengarah pada kehancuran organisasi tersebut. Di sisi lain perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan terus berusaha mengarahkan, membina dan mengembangkan karyawan di dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dikukan perusahaan adalah dengan terus meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan, terindikasi rendahnya motivasi karyawan salah satunya bisa teridentifikasi dan diketahui dari data absensi atau data ketiakhairan karyawan.

Dilihat dari fenomena yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, bahwa perusahaan harus dapat memotivasi dengan baik para karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya hal ini maka terlihat pentingnya meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

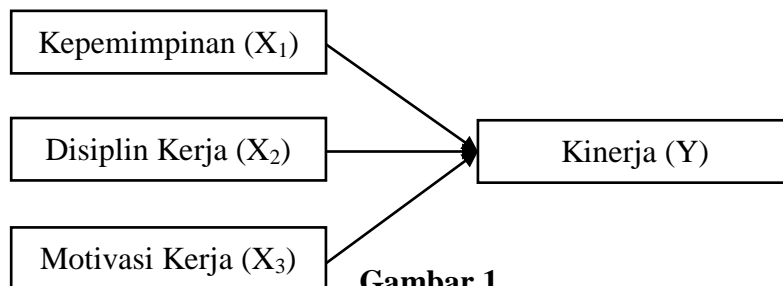
Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner & Kinichi, 2003). Tingkat kinerja karyawan dapat diukur dengan mengetahui tingkat produktivitasnya (Kiran Verma dalam Burn, 1992; Thoha, 2007). Dengan perkataan lain, persepsi ekspektasi karyawan sebagai sumber motivasi dapat dipengaruhi oleh gaya

kepemimpinan manajer dalam rangka meningkatkan efektivitas para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan tentang hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja mengacu teori dari Veithzal Rival (2009:825) melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karya dan studinya adalah mereka yang memiliki disiplin yang tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan adalah kedisiplinan karyawannya jadi kedisiplinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mulyanto dan Dyah Widayati (2011) meneliti pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif bahkan lebih dominan terhadap kinerja karyawan di tempat penelitiannya.

Hesti Budiwati (2011) menghasilkan kesimpulan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan dan motivasi baik masing-masing, atau secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Imam Fauzi (2012) pada penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja
4. Kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja



Gambar 1.
Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif dengan metode penelitian yang digunakan *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Variabel penelitian yang digunakan yaitu kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas (independen) sedangkan kinerja sebagai variabel terikat (independen). Variabel kepemimpinan diukur dengan 5 (lima) dimensi pendekatan, yaitu: ciri-ciri perilaku, pengaruh, terpadu dan pendekatan situasional. Variabel disiplin kerja diukur dengan menggunakan 5 (lima) dimensi, yaitu: frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja. Variabel motivasi diukur menggunakan 3 (tiga) dimensi, yaitu: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuatan dan kebutuhan akan afiliasi dan variabel kinerja diukur dengan menggunakan 5 (dimensi): yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja, kehadiran kerja dan sikap kooperatif. Unit analisis adalah pegawai PT. Pos

Indonesia (Persero) Cabang Bandung. Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber primer dan sekunder. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik pengambilan sampel *Proportional Cluster Stratified Random Sampling*. Direktorat Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mempunyai 564 karyawan yang terdiri dari Sekretaris Perusahaan, Pengembangan Potensi SDM, Pengembangan SDM, General Manajer Hubungan Industrial, dan General Manajer Sarana. Dengan ukuran populasi (N) 564 pegawai, maka jumlah sampel yang akan dijadikan unit (Akhma, 1997:22). Perhitungan ini digunakan karena sudah diketahui jumlah populasinya. Berikut ditampilkan perhitungan jumlah sampel minimum.

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih di taksir atau diinginkan

Dari keterangan di atas maka dapat diperoleh sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{564}{1 + 564 \cdot (0,1)^2} = 84,9 = 85$$

Penelitian ini ditetapkan mempergunakan sebanyak 85 pegawai yang telah memenuhi kriteria sampel minimum berdasarkan perhitungan sebelumnya. Sampel tersebut diambil dari kantor PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan teknik *Simple Random Sampling* yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi secara acak (Sugiyono, 2012:77). Teknik *Simple Random Sampling* termasuk *Probability Sampling*.

Sebelum seluruh data dikumpulkan untuk memastikan apakah instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini, teknik korelasi *product moment* (Masrun dalam Solimun, 2002) butir dinyatakan valid jika koefisien korelasi r 0,3. Jadi apabila korelasi antara butir-butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Teknik Alpha Cronbach digunakan dalam uji reliabilitas, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila dimiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Sekaran. 2003). Nilai alpha cronbach dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

α = nilai keandalan

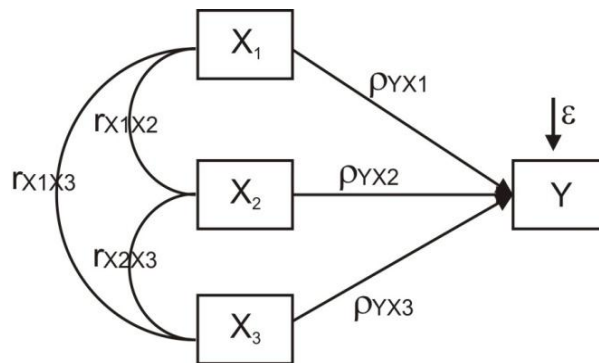
r = rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel

Menetapkan besarnya α untuk menentukan suatu alat ukur dinilai andal atau tidak. dalam literatur atau buku penelitian tidak memiliki standar yang baku. Dalam penelitian ini digunakan acuan 0,6 sebagai kriteria alat ukur yang digunakan adalah baik (andal). Perhitungan keandalan alat ukur digunakan dengan alat bantu program *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

Analisis yang dilakukan adalah melihat pengaruh secara parsial maupun simultan dari variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Bandung menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur ini mengikuti pola struktural atau disebut model struktural (Kusnendi, 2005). Model struktural secara umum dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3)$$



Gambar 2.
Model Analisis Jalur

Keterangan :

- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Disiplin kerja
- X_3 = Motivasi kerja
- Y = Kinerja Karyawan
- e = Epsilon.

Pengujian hipotesis statistik untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien jalur yang telah dihitung, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, serta menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogenus terhadap variabel endogenus.

Untuk menguji koefisien jalur secara keseluruhan/bersama-sama statistik uji yang digunakan adalah distribusi F-Snedecor dengan derajat bebas $v_1=k$ dan $v_2 = n-k-1$, dengan dengan tingkat kepercayaan 95% , adapun rumus untuk pengujian secara simultan sebagai berikut :

$$F = \frac{(n-k-1) \left(R_{x\mu(x_1, x_2, \dots, x_k)}^2 \right)}{k \left(1 - R_{x\mu(x_1, x_2, \dots, x_k)}^2 \right)}$$

dimana :

- i = 1,2, ... k
- k = Banyaknya variabel eksogenus dalam substruktur yang sedang diuji
- t = Mengikuti tabel distribusi F Snedecor, dengan derajat bebas (*degrees of freedom*) k dan $n - k - 1$

Kriteria pengujian : Ditolak Ho jika nilai hitung F lebih besar dari nilai tabel F. ($F_o > F_{tabel}(k, n-k-1)$). Pengujian secara individual atau parsial dan statistik uji yang akan digunakan adalah distribusi t dengan derajat bebas n-k-1, dengan kepercayaan 95% adapun rumus untuk pengujian distribusi t sebagai berikut :

$$t = \frac{\rho_{x_{\mu}x_i}}{\frac{(1 - R_{x_{\mu}(x_1, x_2, \dots, x_k)}^2) C_{ii}}{n - k - 1}}$$

Di mana:

i = 1,2, ... k

k = Banyaknya variabel eksogenous dalam substruktur yang sedang diuji

t = Mengikuti tabel distribusi t, dengan derajat bebas = n - k - 1

Kriteria pengujian: Ditolak Ho jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t. ($t_{hitung} > t_{tabel}(n-k-1)$). Seluruh Hipotesis statistik uji akan di uji dengan cara membandingkan antara t-hitung dengan nilai t-tabel, bila t hitung > dari tabel berarti Ho ditolak, artinya koefisien jalur signifikan, Ha diterima (Ho tolak jika t hitung ($> 1,96$) lebih besar dari nilai kritis t untuk $\alpha = 0.05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas Instrumen

Tabel 1.

Hasil Uji Validitas Keseluruhan Variabel

Variabel	r _{hitung}	r _{kritis}	Hasil Uji
Kepemimpinan (X ₁)	> 0,3	0,3	Valid
Disiplin Kerja (X ₂)	> 0,3	0,3	Valid
Motivasi Kerja (X ₃)	> 0,3	0,3	Valid
Kinerja (Y)	> 0,3	0,3	Valid

Sumber : Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas, diketahui variabel kepemimpinan, variabel disiplin kerja, variabel motivasi motivasi dan variabel kinerja yang diukur dengan menggunakan beberapa item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid dimana masing-masing korelasi yang dimiliki tiap item lebih besar dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan yang diberikan kepada responden dinyatakan valid yang berarti bahwa seluruh pernyataan yang diajukan kepada para responden adalah tepat untuk mengukur kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi dan kinerja.

B. Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 2.

Hasil Uji Reliabilitas Keseluruhan Variabel

Variabel	Corelation Between Forms	r _{kritis}	Hasil Uji
Kepemimpinan (X ₁)	0,723	0,70	Reliabel
Disiplin Kerja (X ₂)	0,763	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja (X ₃)	0,749	0,70	Reliabel
Kinerja (Y)	0,764	0,70	Reliabel

Sumber : Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS, 2015

Dari hasil pengujian reliabilitas sebagaimana terlihat pada Tabel 1. tersebut di atas, dapat diketahui bahwa Variabel Kepemimpinan (X_1), Variabel Disiplin kerja (X_2), dan Variabel Motivasi Kerja (X_3) merupakan variabel independen yang dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan, mengingat bahwa nilai korelasi dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,85. Sedangkan Variabel Kinerja (Y) merupakan variabel dependen yang juga dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,85.

C. Analisis Deskriptif

Tabel 3.
Rekapitulasi Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-rata	Kriteria
Kepemimpinan (X_1)	4,37	Sangat baik
Disiplin Kerja (X_2)	4,40	Sangat baik
Motivasi Kerja (X_3)	4,36	Sangat baik
Kinerja (Y)	4,30	Sangat baik

Sumber : Hasil Olah data, 2015

Berdasarkan hasil rekapitulasi mengenai tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja yang diukur dengan menggunakan beberapa dimensi. Dimensi-dimensi tersebut dikembangkan dalam bentuk pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan kepada 85 orang responden pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dengan nilai rata-rata 4.37, disiplin kerja dengan nilai rata-rata 4.40, motivasi dengan nilai rata-rata 4.36 dan kinerja dengan nilai rata-rata 4.30 berada pada kategori sangat baik karena berada pada interval skor 4.21 – 5 yang berpredikat “sangat baik”.

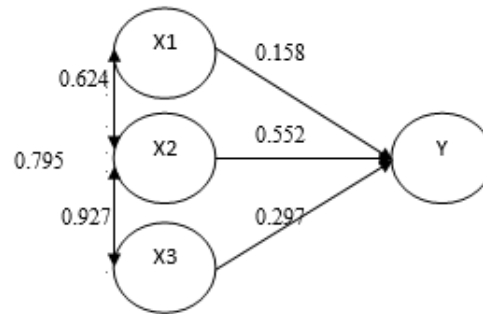
D. Analisis Verifikatif

Tabel 4.
Koefisien Jalur Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partia 1	Part
(Constant)	-8.174	2.781		-2.939	.004			
1 kepemimpinan	.253	.104	.158	2.438	.017	.739	.261	.083
disiplin kerja	.792	.151	.552	5.261	.000	.926	.505	.179
motivasi	.260	.118	.297	2.200	.031	.935	.237	.075

Dependen Variable : Kinerja

Dari tabel tersebut, koefisien jalurnya dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 1.
Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.59 dan Gambar 4.1 tersebut, maka dapatlah dibuat 1 (satu) persamaan fungsi regresi yaitu:

$$Y = 0,158X_1 + 0,552X_2 + 0,297X_3 \text{ Errorvar} = 0,094, R^2 = 0,906$$

Berdasarkan persamaan sub struktur tersebut tampak bahwa Koefisien Determinasi (R^2) sebesar : 0,906 berarti 90.6%. Variabilitas variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), sedangkan pengaruh variabel di luar model adalah sebesar 9.4% (Errorvar = 0,094).

Tabel 5.
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, Pengaruh Total Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja (Y)

VARIABEL	PENGARUH LANGSUNG	PENGARUH TIDAK LANGSUNG MELALUI			JUMLAH PENGARUH TIDAK LANGSUNG	TOTAL PENGARUH
		KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA	MOTIVASI KERJA		
KEPEMIMPINAN	2.49%		5.44%	3,73%	9.17%	11.68%
DISIPLIN KERJA	30.47%	15.19%		5.44%	20.63%	51.12%
MOTIVASI KERJA	8.8%	15.19%	3.73%		18,92%	27.71%
TOTAL PENGARUH						90.56

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hal tersebut, nyatalah bahwa Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), merupakan variabel-variabel yang memberikan pengaruh terhadap

Kinerja (Y) dengan total pengaruh sebesar 90.56%. Hal ini berarti 90.56% Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung dapat dijelaskan melalui Variabel Kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi Kerja. Selain dari ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang memberikan pengaruh terhadap kinerja, mengingat bahwa berdasarkan pengaruh di luar model (epsilon), yaitu sebesar 9.44%. Pengaruh di luar model dimaksud misalkan mengenai promosi, kompetensi, kompensasi, dan lain sebagainya.

Variabel Kepemimpinan (X_1) merupakan variabel yang memberikan kontribusi pengaruh paling kecil terhadap Variabel Kinerja (Y) yaitu sebesar 11.68% jika dibandingkan dengan Variabel Disiplin kerja (X_2) sebesar 51.12% dan Motivasi Kerja (X_3) sebesar : 27.71%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Responden akan semakin baik apabila Responden dapat disiplin kerja dengan lebih baik lagi, mengingat ; Variabel Disiplin Kerja (X_2) memiliki prosentase yang paling besar (51.12 %) jika dibandingkan baik dengan variabel lain yang ada dalam model penelitian maupun di luar model penelitian ini.

E. Uji Simultan

Tabel 6.
Pengujian Hipotesis Simultan Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kinerja (Y)
ANOVA^a

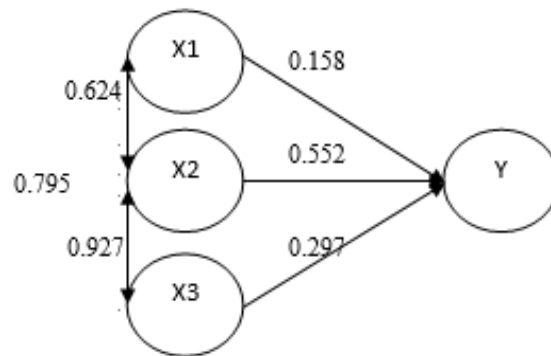
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2293.305	3	764.435	260.511	.000 ^b
	Residual	237.684	81	2.934		
	Total	2530.988	84			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), motivasi, kepemimpinan, disiplin kerja

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh F_{hitung} sebesar 260.511, dimana kriteria penolakan H_0 , jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan derajat kebebasan = $85 - 3 - 1$ dan tingkat kepercayaan 95 %, maka dari tabel distribusi F di dapatkan nilai $F_{tabel} = 3.53$, Nilai F_{hitung} 260.511 lebih besar dari 3,53, maka H_0 ditolak. Artinya ; dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linier antara Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap Kinerja (Y) atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y).

F. Uji Parsial



Gambar 3.
Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Kriteria penolakan H_0 , jika t_{hitung} lebih besar t_{tabel} dengan derajat kebebasan = $85 - 4 -$

1. Koefisien Jalur $X_1 = 0,158$ diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,438$ dengan mengambil taraf signifikansi $\alpha = 5 \%$, maka nilai $t_{tabel} = 2,00$ sehingga dikarenakan $t_{hitung} = 2,438 > t_{tabel} 2,00$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) = $0,158$. Koefisien Jalur $X_2 = 0,551$ diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $5,261$ dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% , maka nilai $t_{tabel} = 2,00$ sehingga dikarenakan $t_{hitung} = 5,261$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,00$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar $0,552$. sedangkan koefisien Jalur $X_3 = 0,297$, diperoleh nilai $t_{hitung} 2,200$ dengan mengambil taraf signifikansi $\alpha = 5 \%$, maka nilai $t_{tabel} = 2,00$, sehingga dikarenakan $t_{hitung} = 2,200 > t_{tabel} = 2,00$, maka H_0 ditolak, atau dengan kata lain Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar $0,297$.

G. Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric model* atau karakteristik yang dapat diharapkan dan diuraikan sebagai berikut :

1. *Theoretical Plausibility*. Model penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan sesuai pula dengan Teori Manajemen SDM, yang menjadi dasar pemikirannya.

Tabel 6.
Hasil Uji Kesesuaian Teori

Hubungan Antar Variabel	Pra Estimasi	Pasca Estimasi	Kesesuaian
Pengaruh Kepemimpinan (X_1), Disiplin kerja (X_2) Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung	(+)	(+)	Sesuai

Sumber : Hasil Analisis

2. *Accuracy of the estimates of the parameters*. Model penelitian ini menghasilkan estimasi koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik model sangat rendah ($p\text{-value} = 0,000$).

3. *Explanatory Ability*. Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang diteliti. Standar Error (SE) lebih kecil daripada 1/2 kali nilai mutlak koefisien jalurnya ($SE = 1/2 p$).

Uji Hipotesis :

Terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung.

SE Kepemimpinan = 0,094 < 1/2 0,158.

SE Disiplin Kerja = 0,094 < 1/2 0,551.

SE Motivasi kerja = 0,094 < 1/2 0,297.

4. *Forecasting Ability*. Model penelitian ini mempunyai kemampuan yang tinggi untuk memperkirakan perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50 % dengan perincian : pengaruh Kepemimpinan (X_1), Disiplin kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar : 90,56 %.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric*) yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada uraian terdahulu, diketahui bahwa Kepemimpinan di PT Pos Indonesia Cabang Bandung menunjukkan hasil dengan kriteria baik (rata-rata skor = 4,3). Namun demikian, hal ini tidak boleh dipandang “cukup” sehingga tidak lagi diperlukan adanya upaya-upaya perbaikan atau pengembangan guna memaksimalkan lagi Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung. Sebaliknya Kepemimpinan hendaklah dipandang sebagai salah satu faktor penentu bagi upaya-upaya yang ditujukan untuk mengoptimalkan Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung. Untuk itu beberapa hal yang diperlu menjadi perhatian dalam mengoptimalkan Kepemimpinan adalah :

1. Hanya dengan tampilnya Gaya Kepemimpinan yang tegas namun luwes di dalam pengambilan keputusan dengan mengakomodasi berbagai masukan dari anggota-anggota yang terlibat didalamnya, maka pelaksanaan tugas kerja akan dapat terlaksana dengan baik.
2. Seiring dengan semakin membaiknya tingkat kecerdasan masyarakat dalam berdemokrasi, maka Kepemimpinan hendaknya melihat aspek situasi organisasi secara utuh.
3. Kepemimpinan juga harus memperhatikan kualitas diri pemimpin yang memiliki nilai, sifat dan kepribadian yang baik sehingga menjadi panutan anggotanya.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka Kepemimpinan yang dilaksanakan di PT Pos merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya pegawai untuk meningkatkan Kinerjanya.

Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada uraian terdahulu, diketahui bahwa Disiplin

Kerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung menunjukkan hasil dengan kriteria “sangat baik” (rata-rata skor = 4,4). Hal ini tidak boleh dianggap sebagai sesuatu yang dirasakan “sangat cukup”, hal ini harus dipandang sebagai suatu tantangan untuk mempertahankan faktor Kedisiplinan Kerja dimaksud guna lebih meningkatkan lagi Kinerja dari pegawai PT. Pos. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah :

1. Bagi pegawai PT Pos, mereka sudah terbiasa dengan perihal Kedisiplinan Kerja sehingga hal ini dapat dipandang sebagai salah satu unsur budaya kerja yang harus diakomodasi oleh perusahaan.
2. Kedisiplinan kerja hendaklah diterjemahkan secara lebih luas oleh PT. Pos hingga kepada masalah-masalah yang berkaitan dengan faktor psikologi pegawai, misalnya dengan menunjukkan (memberikan contoh) kehadiran tepat waktu pada kehadiran untuk melaksanakan tugas, rapatrapat/pertemuan-pertemuan yang membicarakan pelaksanaan kerja dan Manajemen pelaksanaan pekerjaan dan bahkan pada saat undangan untuk acara-acara yang bersifat sebagai seremoni di PT. Pos.
3. Pegawai PT. Pos merupakan pegawai yang disiplin dan patuh terhadap perintah orang yang memimpinnnya sehingga hal ini menjadi sesuatu yang sangat berarti bagi upaya-upaya peningkatan Kinerja. Pegawai akan dengan mudah untuk dibimbing dan diarahkan guna dapat bergotong royong dalam meningkatkan kinerja sehubungan dengan mereka telah terbiasa melaksanakan Disiplin Kerja yang sudah dianggap sebagai salah satu unsur budaya kerja.

Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada uraian terdahulu, diketahui bahwa Motivasi Kerja Tenaga Pegawai PT. Pos menunjukkan hasil dengan kriteria baik (rata-rata skor = 4,36). Namun demikian, hal ini sebaiknya jangan dipandang “cukup”. PT. Pos. Masih diperlukan penguatan berupa pembinaan dan pengembangan terhadap motivasi kerja dimaksud sehingga pegawai secara konsisten masih terus dapat melaksanakan kerja secara optimal.

Penguatan terhadap terhadap motivasi kerja pegawai PT. Pos ini mengisyaratkan adanya indikasi bahwa motivasi kerja secara langsung dan tidak langsung meliputi unsur-unsur: kepribadian, konsep, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Unsur-unsur tersebut perlu terus dibina dan dikembangkan secara konsisten sehingga dapat melahirkan motivasi kerja yang tinggi dan professional.

Kinerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada uraian terdahulu, diketahui bahwa Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia menunjukkan hasil dengan kriteria “sangat baik” (rata-rata skor = 4,3). Hal ini tidak boleh dianggap sebagai sesuatu yang dirasakan “cukup”, hal ini hendaklah dilihat sebagai suatu stimulus guna dapat lebih meningkatkan lagi Kinerja dari pegawai PT. Pos Indonesia sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Adanya predikat “sangat baik” terhadap Kinerja pegawai PT. Pos Indonesia ini mengindikasikan bahwa pegawai tersebut telah dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam melakukan pekerjaan. Tantangan utama bagi pegawai PT. Pos Indonesia dimasa mendatang adalah paling tidak upaya untuk mempertahankan kinerja yang “baik” tersebut dan bahkan menjasi “sangat baik” sehingga masyarakat pegawai PT. Pos Indonesia pada

saatnya nanti dapat menjadi pegawai yang berkinerja tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 2.49% dan pengaruh tidak langsung sebesar 9.19%, sehingga total pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebesar 11.68% yang merupakan pengaruh paling kecil jika dibandingkan dengan pengaruh dari variabel lainnya yang ada di dalam model penelitian ini.
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 30.47% dan pengaruh tidak langsung sebesar 20.65%, sehingga total pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 51.12% yang merupakan pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan pengaruh dari variabel lainnya baik yang ada di dalam model penelitian ini maupun yang ada di luar model penelitian ini.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 8.8% dan pengaruh tidak langsung sebesar 18.92%, sehingga total pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 27.72% yang merupakan pengaruh paling besar kedua jika dibandingkan dengan pengaruh dari variabel lainnya baik yang ada di dalam model penelitian ini maupun yang ada di luar model penelitian ini.
4. Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Bandung, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengaruh secara langsung adalah sebesar : 41.76% dan pengaruh secara tidak langsung adalah sebesar : 48.8%, sehingga total pengaruhnya adalah sebesar : 90.56%.

Saran

1. Diperlukan adanya perhatian yang lebih serius tentang kepemimpinan diantaranya:
 - a. Hanya dengan tampilnya Gaya Kepemimpinan yang tegas namun luwes di dalam pengambilan keputusan dengan mengakomodasi berbagai masukan dari anggota-anggota yang terlibat didalamnya, maka pelaksanaan tugas kerja akan dapat terlaksana dengan baik.
 - b. Seiring dengan semakin membaiknya tingkat kecerdasan masyarakat dalam berdemokrasi, maka Kepemimpinan hendaknya melihat aspek situasi organisasi secara utuh.
 - c. Kepemimpinan juga harus memperhatikan kualitas diri pemimpin yang memiliki nilai, sifat dan kepribadian yang baik sehingga menjadi panutan anggotanya.
2. Seiring dengan perkembangan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang begitu cepat dan bahkan cenderung bersifat revolusioner, dimana baik antara para pegawai PT. Pos telah dapat berkomunikasi dengan baik dan cepat melalui perangkat berteknologi

tinggi seperti hand phone (hp) dan internet, maka disarankan agar diwujudkan konsistensi dalam penguatan motivasi kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja berupa pembinaan dan pengembangan baik kemampuan yang bersifat teknis maupun kemampuan yang bersifat non teknis dengan melaksanakan pelatihan dan kursus-kursus singkat secara intensif dan berkelanjutan di intern (lingkungan) organisasi bagi pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dalam bekerja dalam kaitannya untuk mengambil keputusan yang diperlukan terhadap upaya pemecahan permasalahan yang dihadapi di lapangan. Manfaat yang ingin diperoleh dari hal ini adalah agar dapat menghilangkan sikap ragu dan kebingungan (tidak tabu harus berbuat apa) guna mencari jalan penyelesaian terhadap sesuatu permasalahan yang dihadapi di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adillah, R. H. (2011). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)*. Jember. Tidak diterbitkan
- Agus Tulus (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Panduan Bagi Mahasiswa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bedjo Siswanto (2005) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, Gary (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aliha bahasa Paramita
- Fitri, Syaida. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Sumber Daya Manusia Di Pt Pos Indonesia. (Persero)* Bandung. Skripsi Universitas Pasundan Bandung : Tidak diterbitkan
- Gary Yukl (2010) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Index.
- Gauzali Saydam (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Terpadu*. Bandung: Alfabeta.
- Greeberg dan Baron (2000) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prencite Hall.
- Henry Simamora (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Husein Umar (2008). *Desain Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali.
- Kartini Kartono, (2013). *Kepemimpinan. Motivasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Malayu S.P. Hasibuan (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maulana, Syaid.(2008). *Peranan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi dalam Membentuk Komitmen Karyawan di Universitas Komputer Indonesia*. Skripsi Universitas Komputer Indonesia. Bandung : tidak diterbitkan.
- Miftah Thoha (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mochdarsyah Sinungan (2000) *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Moorhead & Griffin (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, Dwi. (2011). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps Brimob Polri*. Tesis Pada Universitas Indonesia. Jakarta : Tidak Diterbitkan
- Ramdhani, Ayu A. (2013). *Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja di PT Pos Indonesia (persero) Bandung (Survey pada Karyawan DIvisi SUMber Daya Manusia)*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung
- Robbins (2008) *Organisasi*. Jakarta: Bina Salemba Empat.
- Setiawan, Wuri. (2009). *Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (Fkip)Uns Surakarta*. Skripsi Pada Universitas Sebelas Maret Surakarta: tidak diterbitkan.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Gramedia.
- Suryana Sumantri (2007). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- T. Hani Handoko (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Vetizal Rivai (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wasistono, Sadu. 2010. *Modul Kepemimpinan Pemerintahan Visioner*. Tersedia Online.
- Yuwono (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.