

## ABSTRAK

**DEVI NOVITA SARI (1305161163). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, Skripsi. 2017. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

Kinerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi, apabila kinerja karyawan stabil dan meningkat maka suatu organisasi akan mudah mencapai tujuannya. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Persero Medan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia Persero Medan yang berjumlah 76 karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 76 karyawan yang diperoleh dengan menggunakan teknik Probability Sampling yaitu seluruh populasi diambil dijadikan sebagai sampel dalam peneliti.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara wawancara, dokumentasi, dan penyebaran angket/kuisisioner. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, regresi linear berganda (uji asumsi klasik), dan uji Hipotesis (Uji t, Uji f, dan koefisien determinasi). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software SPSS (Statistic Package for the Social Sciens)22.0 for windows*

Hasil penelitian dengan uji t yaitu  $t_{hitung} 962 > 1,666 t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variable kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan  $t_{hitung} 542 < 1,666 t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima sehingga ada pengaruh signifikan antara variable kepuasan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci : Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teoritis.....	9
1. Kinerja .....	9
a. Pengertian Kinerja.....	9
b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	10
c. Indikator Kinerja .....	12
2. Kepemimpinan.....	14
a. Pengertian Kepemimpinan.....	14
b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	15
c. Indikator Kepemimpinan .....	16
3. Kepuasan Kerja.....	17
a. PengertianKepuasan Kerja .....	17
b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	18
c. Indikator Kepuasan Kerja .....	20
B. Kerangka Konseptual .....	23

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja .....	23
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan.....	24
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
C. Hipotesis .....	26

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian.....	27
B. Definisi Operasional.....	27
1. Kinerja karyawan.....	27
2. Kepemimpinan.....	28
3. Kepuasan Kerja.....	29
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	31
D. Populasi dan Sampel.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data .....	33
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	34
G. Teknik Analisis Data .....	37
1. Regresi Linear Berganda .....	37
2. Uji Asumsi Klasik .....	38
3. Uji Hipotesis.....	39
4. Koefisien Determinasi .....	42

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian.....	43
1. Karakteristik Responden.....	43
2. Analisis Variabel Penelitian.....	44
B. Teknik Analisis Data .....	50
1. Regresi Linear Berganda.....	50
2. Uji Asumsi Klasik .....	51

3. Uji Hipotesis .....	54
C. Pembahasan .....	59
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	59
2. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan .....	60
3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	61

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	62
B. Saran .....	62

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar.II-1 : Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.....	24
Gambar.II-2 : Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan .....	25
Gambar.II-3 : Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	26
Gambar.III-1 : Uji Normalitas.....	39
Gambar.III-2 : Uji Normalitas.....	39
Gambar.III-3 : Heterokedastisitas .....	41
Gambar.III-4 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	42
Gambar.III-5 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	43
Gambar.III-6 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji f .....	45

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai suatu topik yang takkan habisnya untuk dibincangkan oleh banyak pakar, pelaku bisnis dan praktisi, bahkan menjadi topik yang menarik untuk diseminarkan, penelitian ataupun diskusi-diskusi selama sumber daya manusia ada. Salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan tentunya harus memiliki sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberikan kontribusi pada perusahaan. Perusahaan tentunya harus memiliki sumber daya yang berkualitas sehingga mampu meningkatkan maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak keuntungan, karyawan berkinerja tinggi maka pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk memperoleh kemajuan yang diharapkan, untuk mewujudkan tujuan tersebut, perlu adanya peningkatan serta pengembangan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program peningkatan kinerja karyawan. Dimana suatu perusahaan perlu menggerakkan serta memantau karyawannya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) untuk dapat mengenal dan

beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Suatu konsep yang menarik perhatian beberapa manajer akhir-akhir ini adalah organisasi pembelajar (learning organization), dimana setiap orang harus menambah pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberi hasil kerja yang lebih baik. Pernyataan tersebut mengharuskan setiap perusahaan untuk belajar secara terus menerus melalui pemantauan lingkungan, memahami informasi, peka terhadap perkembangan teknologi, pengambilan keputusan, dan restrukturisasi agar dapat bersaing dengan lingkungan tersebut.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka perlu meningkatkan kinerja setiap karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam sebuah kerangka kerja yang disepakati, yang memuat tujuan, standar dan persyaratan kompetensi yang terencana. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Semakin besar suatu perusahaan maka semakin kompleks masalah yang dihadapi dalam bidang manajemennya. Masalah yang dihadapi manajemen akan mengakibatkan meningkatnya kebutuhan akan seseorang pemimpin yang berkualitas tinggi. Pemimpin yang dapat mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian yang sudah direncanakan.

Menurut Moeheriono (2012, hal 95) pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Bennis dan Nanus (Yukl 2010, hal 6) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Ini artinya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan.

Sutrisno (2009, hal 78) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Perkembangan suatu perusahaan itu tergantung pada pemimpinnya. Jika perusahaan tersebut akan berkembang dengan pesat, begitu pula dengan sebaliknya jika perusahaan tersebut dipimpin dengan tidak baik maka perusahaan tersebut tidak akan berkembang dengan baik pula, sehingga tokoh seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam perusahaan. Sebagai seorang pemimpin gaya atau cara memimpin itu perlu diperhatikan karena gaya dalam memimpin dapat menjadi contoh pada karyawan lainnya. Gaya seorang pemimpin bisa memberikan dampak positif maupun dampak negatif terhadap kinerja karyawan yang dipimpinnya.

Jadi seorang pemimpin harus mampu mempelajari karakter karyawannya sehingga dapat mengevaluasi dirinya dan mengetahui apakah gaya kepemimpinan

telah sesuai dengan harapan karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan. Agar karyawan dapat bekerja dengan baik melalui gaya kepemimpinan maka dapat diketahui potensi seorang pemimpin dalam menjalankan tujuan dan kewajiban sebagai seseorang yang diteladani dan dipatuhi.

Javed *et. al.* Mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ali dan Farooqi (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan juga dijelaskan oleh Cahyani dan Yuniawan (2010) yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Perusahaan PT. Pos Indonesia merupakan suatu BUMN yang bergerak dalam kegiatan pelayanan lalu lintas informasi, uang dan barang. Pengiriman barang belum dapat tergantikan dengan teknologi manapun. Salah satu diferensiasi produk yang ditawarkan PT. Pos Indonesia (Persero) adalah jasa pengiriman paket. PT. Pos Indonesia memiliki beberapa hambatan yang menjadi masalah yaitu kurang pedulinya pemimpin terhadap bawahan, rendahnya kinerja setiap karyawan yang dapat dilihat dari hasil kerja karyawan yang kurang memuaskan. Hal ini mengakibatkan kinerja karyawan di perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan menjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Masalah yang sering berkaitan dengan kepemimpinan adalah kurangnya arahan pemimpin terhadap bawahan sehingga pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya, karena tidak sederhana, banyak faktor yang mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Seperti karyawan yang sedang lembur tidak mendapatkan upah lembur yang sesuai sehingga karyawan merasa tidak puas dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Tindakan perusahaan PT. Pos seharusnya memberikan upah lembur karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah yang telah ditetapkan

Dalam masalah kinerja terlihat hasil kerja karyawan yang kurang memuaskan seperti keterlambatan dalam pengiriman barang, tujuan tidak sesuai alamat yang dituju, terjadi kerusakan pada barang sehingga hal ini sering mengakibatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka jelas bahwa dengan pemimpin yang sesuai dengan kondisi karyawan dan kepuasan kerja karyawan yang lama dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang di temukan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia

- 1) Kurangnya arahan seorang pemimpin terhadap bawahan sehingga pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 2) Rendahnya kinerja karyawan yang dapat dilihat dari hasil kerja karyawan.
- 3) Strategi yang dilakukan seorang pemimpin terhadap kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap perusahaan dan kepuasan kerja.

## **C. Batasan Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini objek penelitian adalah karyawan tetap bekerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan

- b. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
- c. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

## **D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dalam penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

- 1) Dari segi manfaat praktis
  - a. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan berfikir peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia
  - b. Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi perbandingan bagi peneliti sejenis dimana yang akan datang.

2) Dari segi manfaat teoritis

- a. Bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Medan diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3) Manfaat Penelitian yang akan datang

Penelitian ini bermanfaat sebagai rekomendasi penelitian yang akan datang dalam memeriksa kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi dalam suatu kelompok, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana setiap individu atau organisasi yang dapat hidup karena adanya orang-orang atau sumber daya menggerakkannya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut Moehariono (2012, hal 95) pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Aguinis (2008, hal 78) mendefinisikan kinerja adalah perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan tentang apa yang menghasilkan karyawan atau hasil dari pekerjaan mereka.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Marwansyah (2010, hal 234) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

##### 1) Pengetahuan atau Keterampilan

Jika karyawan ingin berprestasi namun tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang memadai maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan untuk menjadi solusi bagi perusahaan dalam menghadapi masalah tersebut.

##### 2) Lingkungan

Masalah yang mempengaruhi kepuasan karyawan disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja, proses yang pekerjaan, dan lain-lain.

##### 3) Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki perusahaan dinilai kurang, sehingga tugas-tugas yang dikerjakan karyawan tidak menghasilkan hasil yang diharapkan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

#### 4) Motivasi

Jika karyawan tidak punya sikap kerja yang tepat hal ini menunjukkan terdapat masalah dalam motivasi kerja mereka, sehingga menimbulkan kinerja yang tidak memuaskan.

Menurut Kasmir (2016, hal 189) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula.
- 2) Faktor pengetahuan yaitu pengetahuan tentang seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Faktor rancangan kerja, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- 4) Faktor kepribadian yaitu seseorang atau karakter yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, maka akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
- 5) Faktor motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

- 6) Faktor kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 7) Faktor gaya kepemimpinan merupakan sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya.
- 8) Faktor budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 9) Faktor kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- 10) Faktor lingkungan kerja merupakan suasana atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- 11) Faktor loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo dkk (2014, hal 86) bahwa kinerja mempunyai tujuh indikator yaitu:

- 1) Tujuan merupakan keadaan yang secara aktif dicari seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

- 3) Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan dari kinerja.
- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tugas dengan sukses.
- 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 7) Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Menurut Sudarmanto (2009, hal 12) bahwa kinerja ada 6 indikator, yaitu:

1) Quality

Quality terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.

2) Quantity

Quantity terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

3) Timeliness

Timeliness terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.

4) Cost-effectiveness

Cost-effectiveness terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

#### 5) Need for Supervision

Need for supervision terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

#### 6) Interpersonal Impact

Interpersonal Impact terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Seperti apa yang telah diketahui, ada beragam pandangan mengenai definisi kepemimpinan, dalam kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang berupaya agar tujuan organisasi tercapai, maka peran seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangatlah penting.

Menurut Bennis dan Nanus (Yukl, 2010, hal 6) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Ini artinya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan.

Menurut Ivancevich (2008, hal 2013), kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan, ini artinya individu tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang. Peran pemimpin formal dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Newstrom (2007, hal 159) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi dan mendukung yang lainnya untuk bekerja keras agar tujuan tercapai.

Dalam teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri individu atau individu pemimpin, memengaruhi orang-orang lain untuk mau bekerja sama secara sukarela, sehubungan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2014, hal 287) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:

- 1) Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Menurut Fiedler dalam Sutrisno (2009, hal 224) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:

- 1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan.
- 2) Derajat susunan tugas.
- 3) Kedudukan kekuasaan seorang pemimpin.

### **c. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Davis dalam Handoko (2012, hal 297) ada beberapa indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan: membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social: para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan dan dengan kematangan tersebut diharapkan mengendalikan keadaan.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu. Para pemimpin secara relatif.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi: pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Menurut Rahmadin (2010, hal 455) ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

- 1) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (charisma).

- 2) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (inspirational).
- 3) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (individualized consideration).
- 4) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (intelektual stimulation).

### **3. Kepuasan kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya, manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan, dan kepuasan. Bekerja bukan Cuma sekedar memenuhi kebutuhan hidup, namun orang akan memberikan suatu penilaian atas suatu hasil kerjanya yang ia bandingkan dengan apa yang diharapkannya. Faktor kesuksesan perusahaan khususnya dalam era ekonomi baru ini, perusahaan lebih ditantang bukan hanya sekedar memuaskan pelanggannya tetapi harus mencoba untuk memberikan kepuasan kerja kepada para karyawannya.

Sutrisno (2009, hal 78) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Locke (Colquit, 2009, hal 105) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.

Berdasarkan defnisi-definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Davis dalam Mangkunegara (2009, hal 118) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

##### 1) Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

##### 2) Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

##### 3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita

kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4) Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Sutrisno (2009, hal 86) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menurut Mangundjaya (2012, hal 20) adalah :

#### 1) Gaji

Tingkat kepuasan karyawan yang disebabkan oleh gaji serta kenaikan gaji yang mereka dapat. Karyawan akan merasa puas jika gaji atau upah yang diterima sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi.

#### 2) Promosi

Kesempatan maju atau promosi yang diberikan organisasi kepada karyawannya akan membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk maju dan dipromosikan pada jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.

#### 3) Penyeliaan

Kemampuan penyelia dalam melakukan pengawasan akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika pengawasan dilakukan oleh yang memiliki kemampuan yang baik dan kompeten dalam bidangnya.

4) Kompensasi selain gaji

Kompensasi selain gaji dalam hal ini yaitu perasaan puas yang ditimbulkan dari tunjangan-tunjangan lain selain gaji pokok karyawan itu sendiri, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua dan lain sebagainya.

5) Reward non materiil

yaitu pemberian penghargaan atau reward kepada karyawan yang berprestasi. Reward yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi akan membentuk perasaan puas dalam diri karyawan.

6) Kondisi operasi

Kondisi operasi yaitu perasaan puas karyawan mengenai peraturan dan prosedur yang ada dalam organisasi. prosedur dan peraturan organisasi yang sulit akan membuat karyawan merasa tidak puas.

7) Rekan kerja

Seorang karyawan akan merasa puas jika dirinya mendapat dukungan dari rekan kerja, selain itu rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerja sama, saling membantu dan saling mendukung akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.

8) Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan yang menarik, lebih menantang dan memberikan pengalaman baru bagi karyawan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dibanding dengan pekerjaan yang monoton dan tidak menarik.

### 9) Komunikasi

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta antar rekan kerja dalam mengambil keputusan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, bawahan akan merasa diakui dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Indikator kepuasan kerja karyawan menurut Mangkunegara (2008, hal 127) meliputi:

#### 1) Turnover.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

#### 2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja.

Pegawai yang kurang puas biasanya cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

#### 3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasapuas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diansumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan, dapat menyebabkan menjadi tidak puas.

#### 4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerjanya yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif.

#### 5) Ukuran Organisasi Perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pual dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### **B. Kerangka Konseptual**

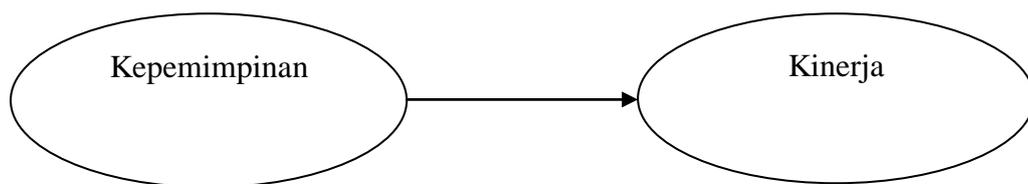
#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Menurut Wibowo (2007, hal 66) kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja; bagaimana mereka

memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya; sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar II.1**  
**Hubungan X1 dengan Y**

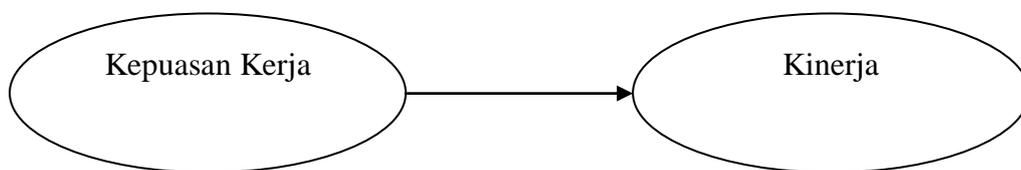
## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Maka dari itu kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun dengan memperoleh pujian hasil kerja, penepatan, perlakuan, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balasan jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Menurut Gibson (Wibowo, 2014, hal 170) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan

oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu antara lain, penelitian Dizgah (2012) dan dan Ajzen (2011) dan Ghafoor et al.(2011) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkuat pernyataan Anshari (2007) dan Husin (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



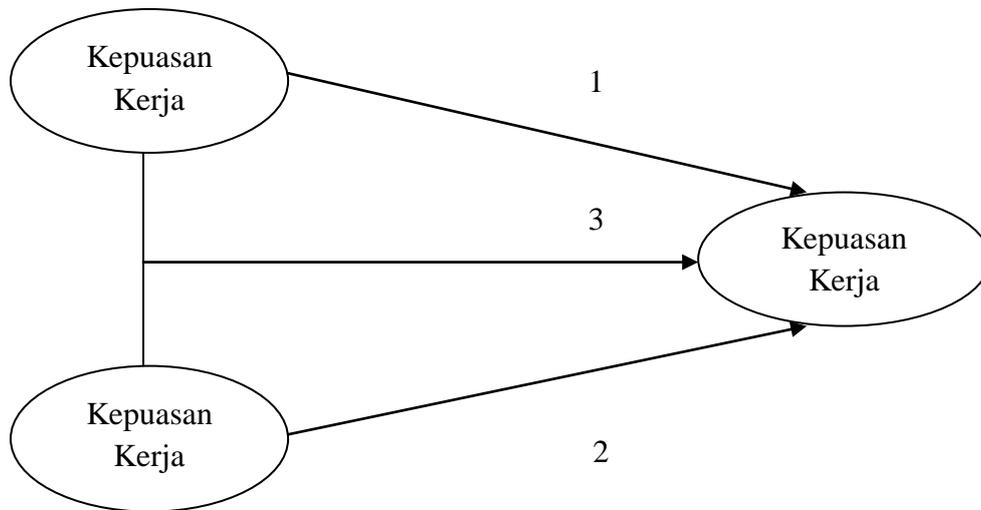
**Gambar II.2**  
**Hubungan X2 dengan Y**

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian oleh Nursiah (2008) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ditemukan bahwa secara serempak kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan-hubungan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terlihat bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja. Dengan

demikian juga terindikasi bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja. Hubungan-hubungan tersebut tercermin dalam gambar berikut :



**Gambar II.3**

**Hubungan antara X1 dan X2 dengan Y**

### C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang ingin dipecahkannya (Ferdinand, 2011, hal 27).

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
2. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian merupakan sebuah proses investigasi ilmiah terhadap sebuah masalah yang dilakukan secara terorganisir, sistematis, berdasarkan pada data yang terpercaya, bersifat kritis dan objektif yang mempunyai tujuan untuk menemukan jawaban atau pemecahan atas satu atau beberapa masalah yang diteliti (Ferdinand, 2011, hal 1).

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Proses penelitian berarti tahapan-tahapan atau langkah-langkah sistematis yang harus dilakukan oleh peneliti dalam sebuah aktivitas penelitian. Pendekatan asosiatif merupakan pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat).

#### **B. Defenisi Operasional**

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

##### **1. Kinerja Karyawan (Y)**

Aguinis (2008, hal 78) mendefinisikan kinerja adalah perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan tentang apa yang menghasilkan karyawan atau hasil dari pekerjaan mereka.

Menurut Wibowo dkk (2014, hal 86) bahwa kinerja mempunyai tujuh indikator yaitu:

- 1) Tujuan merupakan keadaan yang secara aktif dicari seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
- 3) Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan dari kinerja.
- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tugas dengan sukses.
- 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 7) Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

## **2. kepemimpinan (X1)**

Menurut Ivancevich (2008, hal 2013), kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan, ini artinya individu tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang. Peran pemimpin formal dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Davis dalam Handoko (2012, hal 297) ada beberapa indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan: membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social: para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan dan dengan kematangan tersebut diharapkan mengendalikan keadaan.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu. Para pemimpin secara relatif.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi: pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

### **3. Kepuasan Kerja (X2)**

Sutrisno (2009, hal 78) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Indikator kepuasan kerja karyawan menurut Mangkunegara (2008, hal 127) meliputi:

- 1) Turnover.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja.

Pegawai yang kurang puas biasanya cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan, dapat menyebabkan menjadi tidak puas.

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerjanya yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

## C. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, beralamat Jalan Pos No.1 Medan.

### 2. Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan atau dilaksanakan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Desember 2016 s/d April 2017. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel. III-1 Jadwal Penelitian**

No	Proses Penelitian	Desember 2016				Januari 2017				Februari 2017				Maret 2017				April 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Pendahuluan	■	■																		
2	Pengajuan Judul			■																	
3	Penulisan Proposal			■	■	■	■	■	■												
4	Revisi Proposal									■	■	■	■								
5	Seminar Proposal											■	■								
6	Penulisan skripsi													■	■	■	■				
7	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■
8	Sidang Meja Hijau																			■	■

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Azuar dan Irfan (2013, hal 50) menyatakan bahwa populasi adalah totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan yang berjumlah 76 karyawan.

## 2. Sampel

Menurut Azuar dan Irfan (2013, hal 50) menyatakan bahwa sampel adalah wakil-wakil dari populasi. Bentuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik Probability Sampling yaitu seluruh populasi diambil dijadikan sebagai sampel dalam peneliti.

**Tabel III-2 Data Sampel Penelitian**

No.	Bagian	Jumlah Karyawan
1.	Bagian Kepala Kantor Pos	1
2.	Bagian Wakil Kepala Kantor Pos	1
3.	Bagian Sumber Daya Manusia	3
4.	Bagian UPL	3
5.	Bagian Audit	2
6.	Bagian Penjualan	20
7.	Bagian Giro	8
8.	Bagian Pelayanan	22
9.	Bagian Sarana	3
10.	Bagian Pengembangan Outlet	2
11.	Bagian Keuangan	5
12.	Bagian Akuntansi	3
13.	Bagian IT	3
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>76</b>

*Sumber: Data Diolah, (2017)*

Maka dengan demikian jumlah seluruh sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh seluruh populasi yang ada yaitu sebanyak 76 orang karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Wawancara Menurut (Narbuko dan Achmadi, 2013, hal 83) adalah proses Tanya jawab dalam penelitian yang berangsur secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi informasi atau keterangan-keterangan.

### 2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan atau pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat, atau bertatap muka (Ferdinand 2011 hal 30).

Menurut Narbuko dan Achmadi (2013 hal 76) metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *likert* dimana jawaban yang mendukung pertanyaan atau pernyataan diberi skor tertinggi yaitu 5, sedangkan untuk jawaban yang tidak mendukung atau kurang mendukung diberi skor terendah yaitu 1.

**Tabel. III-3 Skala Likert**

No.	Pernyataan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data dari buku-buku, jurnal dan internet yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas di gunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah instrumen angket (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian. Suatu kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuisisioner tersebut.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan R hitung dengan R tabel jika R hitung lebih besar dari R tabel dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari sig.(2-tailed) dan membandingkannya dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan bila  $\text{sig.}(2\text{-tailed}) \leq 0,05$  maka butir instrumen valid dan jika nilai  $\text{sig.}(2\text{-tailed}) \geq 0,05$  maka butir instrumen tidak valid. Menurut Juliandi dan Irfan (2013, 79).

Tabel III-4 Hasil Uji Validitas Instrumen Variable X1, X2 dan Y

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kepemimpinan(X1)	Item 1	0.948	0.000 < 0,05	Valid
	Item 2	0.927	0.000 < 0,05	Valid
	Item 3	0.958	0.000 < 0,05	Valid
	Item 4	0.900	0.000 < 0,05	Valid
	Item 5	0.944	0.000 < 0,05	Valid
	Item 6	0.979	0.000 < 0,05	Valid
	Item 7	0.971	0.000 < 0,05	Valid
	Item 8	0.923	0.000 < 0,05	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	Item 1	0.646	0.000 < 0,05	Valid
	Item 2	0.428	0.000 < 0,05	Valid
	Item 3	0.924	0.000 < 0,05	Valid
	Item 4	0.915	0.000 < 0,05	Valid
	Item 5	0.459	0.000 < 0,05	Valid
	Item 6	0.405	0.000 < 0,05	Valid
	Item 7	0.540	0.000 < 0,05	Valid
	Item 8	0.903	0.000 < 0,05	Valid
	Item 9	0.403	0.000 < 0,05	Valid
	Item 10	0.639	0.000 < 0,05	Valid
Kinerja (Y)	Item 1	0.947	0.000 < 0,05	Valid
	Item 2	0.876	0.000 < 0,05	Valid
	Item 3	0.367	0.000 < 0,05	Valid
	Item 4	0.802	0.000 < 0,05	Valid
	Item 5	0.665	0.000 < 0,05	Valid
	Item 6	0.918	0.000 < 0,05	Valid
	Item 7	0.462	0.000 < 0,05	Valid
	Item 8	0.732	0.000 < 0,05	Valid
	Item 9	0.690	0.000 < 0,05	Valid
	Item 10	0.488	0.000 < 0,05	Valid
	Item 11	0.936	0.000 < 0,05	Valid
	Item 12	0.951	0.000 < 0,05	Valid
	Item 13	0.953	0.000 < 0,05	Valid
	Item 14	0.729	0.000 < 0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Dari hasil pengujian diatas terbukti bahwasannya item instrumen dinyatakan valid keseluruhannya.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliable adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Menurut Sugiyono (2012, hal 73).

Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliabilitas menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal 148) kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas (Croanbach Alpha)  $> 0,6$  maka instrumen dinyatakan reliabel (percaya)
  - 2) Jika nilai koefisien reliabilitas (Croanbach Alpha)  $< 0,6$  maka instrumen dinyatakan tidak reliabel (tidak percaya)
- 1) Kepemimpinan (X1)

**Tabel III-5 Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan (X1)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,982	8

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)*

Dari kesimpulan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel penelitian ini memenuhi kriteria instrumen penelitian reliabilitas, seperti yang terlihat pada variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki Cronbach's Alpha Hitung sebesar 0,982  $>$  0,60 sebagai Cronbach's Alpha Standar.

2) Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)**Tabel III-6 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,817	10

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Dari kesimpulan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel penelitian ini memenuhi kriteria instrumen penelitian reliabilitas, seperti yang terlihat pada variabel Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) memiliki Cronbach's Alpha Hitung sebesar 0,817 > 0,60 sebagai Cronbach's Alpha Standar.

## 3) Kinerja (Y)

**Tabel III-7 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,943	14

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Dari kesimpulan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel penelitian ini memenuhi kriteria instrumen penelitian reliabilitas, seperti yang terlihat pada variabel Kinerja (Y) memiliki Cronbach's Alpha Hitung sebesar 0,943 > 0,60 sebagai Cronbach's Alpha Standar. Dengan demikian variabel penelitian memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain, variabel penelitian adalah reliabel atau terpercaya.

**G. Teknik Analisis Data****1. Regresi Linear Berganda**

Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data penelitian ini adalah menggunakan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji

variabel bebas terhadap variabel terikat, analisis regresi linear berganda dipengaruhi untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel X terhadap Y, menurut Sugiyono (2008, hal 277).

Penelitian ini melihat atau menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, maka metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah berbentuk regresi linear berganda dengan alasan variabel bebas yang terdiri dari beberapa variabel.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan,

X1 = gaya kepemimpinan,

X2 = kepuasan kerja,

b0 = *intercept*,

b1 dan b2 = koefisien regresi,

e = standart eror.

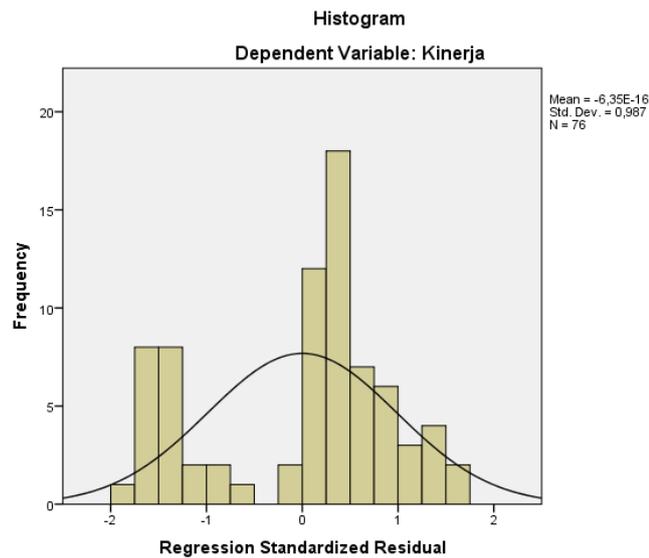
## 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik linear berganda bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik. Jika model adalah model baik, maka hasil analisis regresi layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan pemecahan masalah praktis, menurut Juliandi (2014, hal 160).

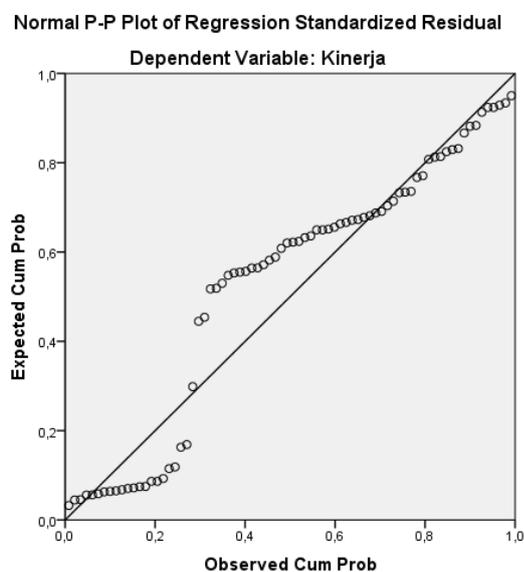
Langkah-langkah pengujian asumsi klasik linear berganda adalah sebagai berikut:

### a. Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Kriteria penarikan kesimpulan uji normalitas adalah apabila sign t hitung  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal dan begitu juga sebaliknya.



**Gambar. III-1 Uji Normalitas**



**Gambar. III-2 Uji Normalitas**

## b. Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen, kriteria penarikan kesimpulan uji multikolinearitas adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (variance inflasi factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel III-8 Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
Kepemimpinan	,109	,112	,112	,998	1,002
Kepuasan Kerja	-,058	-,063	-,063	,998	1,002

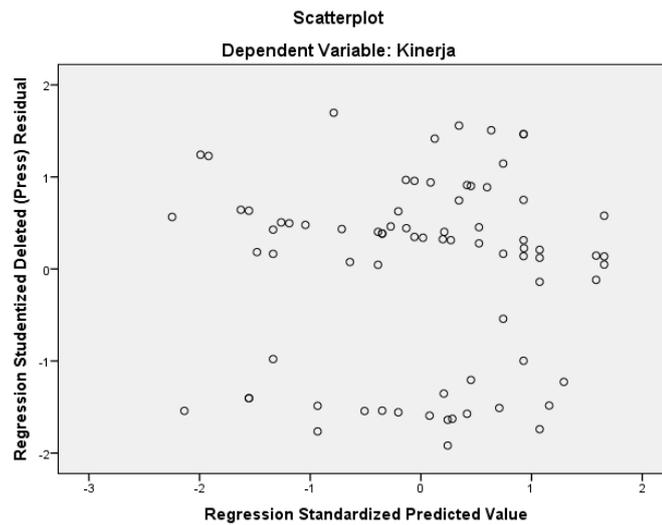
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

## c. Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residul dari suatu pengamatan yang lain. Kriteria penarikan kesimpulan uji heterokedastisitas adalah jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika varians berbeda tersebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah: jika pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (point-point) menyebar di bawah 0 (Nol) pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar. III-3 Heterokedastisitas**

Gambar di atas, memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/benar, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (Nol) pada sumbu Y, dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji T (Persial)

Menguji koefisien garis regresi digunakan uji statistik t. Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi konstanta tiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sugiyono,2009: 184)

Keterangan:

t : thitung

r : koefisien korelasi

n : jumlah ke-n

Tabel III-9 Hasil Uji T

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	48,371	8,953		5,402	,000
Kepemimpinan	,205	,213	,112	,962	,339
Kepuasan Kerja	-,106	,195	-,063	-,542	,589

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Untuk kinerja Uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 5\%$  dengan dua arah (0,05).

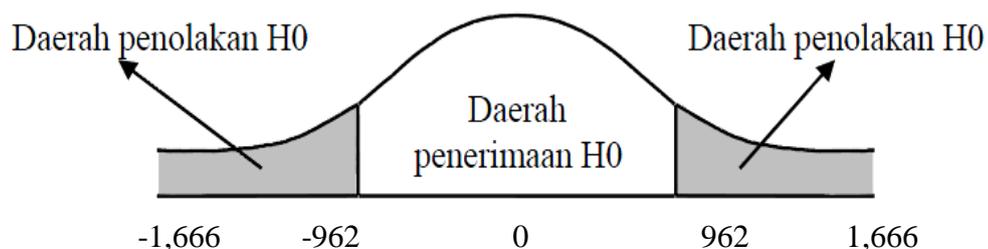
Nilai t untuk  $n = 76 - 2 = 74$  adalah 1,666

### 1) Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$ , sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja.
- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka tolak  $H_0$ , sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja.

Dari pengolahan data SPSS for windows versi 22.0 maka uji  $t_{hitung} 962 > 1,666$   $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga ada pengaruh signifikan antara variable kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



Gambar III-4

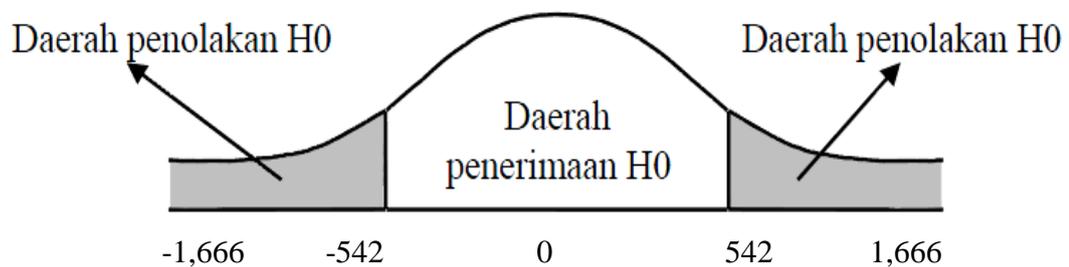
**Kriteria pengujian Hipotesis Uji t Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

## 2) Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$ , sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel kepuasan dengan kinerja.
- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka tolak  $H_0$ , sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel kepuasan dengan kinerja.

Dari pengolahan data SPSS for windows versi 22.0 maka dapat diperoleh uji t sebagai berikut :  $t_{hitung} 542 > 1,666 t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima sehingga ada pengaruh signifikan antara variable kepuasan terhadap kinerja karyawan.



Gambar III-5

### Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

#### b. Uji F (Simultan)

Untuk menguji hipotesis, yakni signifikan atau berpengaruh atau tidaknya kepemimpinan, kepuasan kerja dengan kinerja karyawan digunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

(Sugiono, 2012, hal. 257)

Dimana:

R = Koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independent

n = jumlah anggota sampel

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (sig) pada table Anova  $< \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, namun bila nilai probabilitas sig  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis diatas adalah sebagai berikut:

**Tabel III-10 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157,310	2	78,655	,585	,560 <sup>b</sup>
	Residual	9814,480	73	134,445		
	Total	9971,789	75			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Kepemimpinan

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)*

$F_{\text{tabel}} = n-k-1 = 76-2-1 = 73$  adalah 3,122

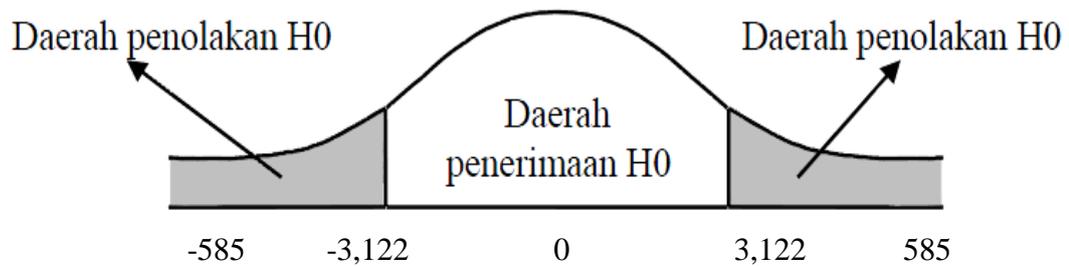
$F_{\text{hitung}} = 585$

Kriteria pengujian :

a) Tidak signifikan jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak bila  $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$  dan  $-f_{\text{hitung}} >$

$f_{\text{tabel}}$

b) Signifikan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima bila  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$  dan  $-f_{\text{hitung}} > -f_{\text{tabel}}$



**Gambar III-6**

### **Kriteria Pengujian Hipotesis Uji f**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diatas diperoleh nilai  $f_{hitung}$  adalah 585 dengan sig.  $0,000 < \alpha_{0,05}$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

### **5. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regrsi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011 hal 99).

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau presentase pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), maka dapat diketahui melalui nilai *R square* sebagai berikut :

**Tabel III-11 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,126 <sup>a</sup>	,016	-,011	11,59504	1,800

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)*

$$\begin{aligned}
 D &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,016 \times 100\% \\
 &= 1,6\%
 \end{aligned}$$

Nilai R Square 0,016 atau 1,6% menunjukkan 1,6 variabel kinerja karyawan (Y) dipengaruhi kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja. Sisanya 98,4% dipengaruhi oleh variable yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Medan untuk tahun 2017

**Tabel IV-1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	40	52,6	52,6	52,6
	Perempuan	36	47,4	47,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

*Sumber : hasil SPSS (2017)*

Dari tabel diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 40 orang laki-laki (%) dan perempuan sebanyak 36 orang (%)

**Tabel IV-2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	6	7,9	7,9	7,9
	26-35 tahun	25	32,9	32,9	40,8
	36-45 tahun	20	26,3	26,3	67,1
	> 45 tahun	25	32,9	32,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2017)*

Dari tabel diketahui bahwa responden yang paling tertinggi 26-35 tahun (32,9 %) dan > 45 tahun (32,9%), dan yang paling rendah < 25 tahun (7,9%)

**Tabel IV-3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

		Jenjang Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	10	13,2	13,2	13,2
	Diploma	15	19,7	19,7	32,9
	S1	46	60,5	60,5	93,4
	S2-S3	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber : hasil SPSS (2017)

Dari tabel diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Medan pada pendidikan yang paling banyak S1 sebanyak 46 orang (60,5%), sedangkan yang paling rendahnya S2 sebanyak 5 orang (6,6%)

## 2. Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

**Tabel. IV-4 Skor angket untuk Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No Pernyataan	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	39,5	27	35,5	18	23,7	1	1,3	0	0	76	100
2	30	39,5	26	34,2	18	23,7	2	2,6	0	0	76	100
3	31	40,8	27	35,5	17	22,4	1	1,3	0	0	76	100
4	29	38,2	26	34,2	19	25,0	2	2,6	0	0	76	100
5	30	39,5	27	35,5	17	22,4	2	2,6	0	0	76	100
6	33	43,4	26	34,2	16	21,1	1	1,3	0	0	76	100
7	31	40,8	28	36,8	16	21,1	1	1,3	0	0	76	100
8	31	40,8	27	35,5	16	21,1	2	2,6	0	0	76	100

dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden pada item 1 tentang “Pemimpin mendorong perubahan pola pikir ke arah yang lebih baik” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,5%
2. Jawaban responden pada item 2 tentang “Pemimpin dapat menentukan arah kebijakan perusahaan yang tepat dalam rangka mencapai tujuan perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,5%
3. Jawaban responden pada item 3 tentang “Pemimpin dapat menjadi sosok yang memiliki kewibawaan dalam organisasi” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40,8%
4. Jawaban responden pada item 4 tentang “Pemimpin mampu membuat hubungan baik dengan karyawan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,2%
5. Jawaban responden pada item 5 tentang “Pemimpin memotivasi karyawan untuk mencari gagasan/ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju 39,5%
6. Jawaban responden pada item 6 tentang “Pemimpin dapat mendukung karyawan untuk bekerja keras agar mencapai tujuan perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju 43,4%
7. Jawaban responden pada item 7 tentang “Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat meraih atau meningkatkan jabatan yang lebih tinggi di perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju 40,8%

8. Jawaban responden pada item 8 tentang “Pemimpin memberikan keyakinan bahwa karyawan mampu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik” mayoritas responden menjawab sangat setuju 40,8%

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 43,4% yaitu pada pernyataan nomor 6 tentang “Pemimpin dapat mendukung karyawan untuk bekerja keras agar mencapai tujuan perusahaan”.

**Tabel. IV-5 Skor angket untuk Kepuasan Kerja ( $X_2$ )**

No Pernyataan	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1</b>	15	19,7	3	3,9	10	13,2	44	<b>57,9</b>	4	5,3	76	100
<b>2</b>	12	15,8	20	26,3	12	15,8	25	<b>32,9</b>	7	9,2	76	100
<b>3</b>	2	2,6	21	27,6	30	<b>39,5</b>	14	18,4	9	11,8	76	100
<b>4</b>	1	1,3	21	27,6	31	<b>40,8</b>	14	18,4	9	11,8	76	100
<b>5</b>	11	14,5	27	35,5	28	<b>36,8</b>	10	13,2	0	0	76	100
<b>6</b>	4	5,3	15	19,7	14	18,4	36	<b>47,4</b>	7	9,2	76	100
<b>7</b>	7	9,2	3	3,9	48	<b>63,2</b>	7	9,2	11	14,5	76	100
<b>8</b>	2	2,6	19	25,0	32	<b>42,1</b>	14	18,4	9	11,8	76	100
<b>9</b>	7	9,2	12	15,8	33	<b>43,4</b>	15	19,7	9	11,8	76	100
<b>10</b>	16	21,1	13	17,1	13	17,1	19	<b>25,0</b>	15	19,7	76	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden pada item 1 tentang “Karyawan yang kurang puas terhadap gaji terkadang lebih tinggi untuk mengajukan surat resign” mayoritas menjawab tidak setuju 57,9%

- 2) Jawaban responden pada item 2 tentang “Karyawan yang sudah merasa puas dalam bekerja tingkat keinginan untuk resign lebih rendah” mayoritas menjawab tidak setuju 32,9%
- 3) Jawaban responden pada item 3 tentang “Peraturan perusahaan mengenai jam kerja pegawai tertera dengan jelas” mayoritas menjawab kurang setuju 39,5%
- 4) Jawaban responden pada item 4 tentang “Absensi kehadiran wajib diisi oleh para karyawan” mayoritas menjawab kurang setuju 40,8%
- 5) Jawaban responden pada item 5 tentang “Karyawan yang lebih tua usianya lebih berpengalaman daripada karyawan yang lebih muda” mayoritas menjawab kurang setuju 36,8%
- 6) Jawaban responden pada item 6 tentang “Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan” mayoritas menjawab tidak setuju 47,4%
- 7) Jawaban responden pada item 7 tentang “Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dalam mengemukakan ide-ide kreatif” mayoritas menjawab kurang setuju 63,2%
- 8) Jawaban responden pada item 8 tentang “Para karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tingkat ketelitian yang tinggi” mayoritas menjawab kurang setuju 42,1%
- 9) Jawaban responden pada item 9 tentang “Antara atasan dan bawahan serta antar rekan kerja berkomunikasi dalam pengambilan keputusan yang baik” mayoritas menjawab kurang setuju 43,4%

10) Jawaban responden pada item 10 tentang “Terjalin kerja sama yang erat antar karyawan maupun antara karyawan dan atasan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari” mayoritas menjawab tidak setuju 25,0%

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan kurang setuju sebanyak 63,2% yaitu pada pernyataan nomor 7 tentang “Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dalam mengemukakan ide-ide kreatif”.

**Tabel. IV-6 Skor angket untuk Kinerja ( $X_2$ )**

No Pernyataan	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1</b>	20	26,3	32	<b>42,1</b>	6	7,9	16	21,1	2	2,6	76	100
<b>2</b>	22	28,9	32	<b>42,1</b>	6	7,9	14	18,4	2	2,6	76	100
<b>3</b>	28	36,8	30	<b>39,5</b>	14	18,4	2	2,6	2	2,6	76	100
<b>4</b>	24	31,6	28	<b>36,8</b>	9	11,8	14	18,4	1	1,3	76	100
<b>5</b>	21	27,6	17	22,4	24	<b>31,6</b>	13	17,1	1	1,3	76	100
<b>6</b>	22	28,9	33	<b>43,4</b>	3	3,9	15	19,7	3	3,9	76	100
<b>7</b>	14	18,4	21	27,6	24	<b>31,6</b>	11	14,5	6	7,9	76	100
<b>8</b>	17	22,4	43	<b>56,6</b>	9	11,8	4	5,3	3	3,9	76	100
<b>9</b>	9	11,8	37	<b>48,7</b>	18	23,7	12	15,8	0	0	76	100
<b>10</b>	15	19,7	37	<b>48,7</b>	20	26,3	1	1,3	3	3,9	76	100
<b>11</b>	19	25,0	35	<b>46,1</b>	3	3,9	15	19,7	4	5,3	76	100
<b>12</b>	19	25,0	35	<b>46,1</b>	4	5,3	15	19,7	3	3,9	76	100
<b>13</b>	19	25,0	34	<b>44,7</b>	5	6,6	15	19,7	3	3,9	76	100
<b>14</b>	16	21,1	43	<b>56,6</b>	10	13,2	4	5,3	3	3,9	76	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden pada item 1 tentang “Bekerja keras dalam melakukan dan mencapai pekerjaan sesuai yang dicapai” mayoritas responden setuju sebesar 42,1%
- 2) Jawaban responden pada item 2 tentang “Berperilaku baik dalam melaksanakan organisasi untuk menghasilkan tujuan yang dicapai” mayoritas responden setuju sebesar 42,1%
- 3) Jawaban responden pada item 3 tentang “Melakukan pekerjaan sesuai standar ukuran pekerjaan” mayoritas responden setuju sebesar 39,5%
- 4) Jawaban responden pada item 4 tentang “Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diperintahkan oleh atasan” mayoritas responden setuju sebesar 36,8%
- 5) Jawaban responden pada item 5 tentang “Karyawan memberikan hasil kerja yang maksimal sebagai umpan balik dari arahan yang diberikan oleh atasan” mayoritas responden kurang setuju 31,6%
- 6) Jawaban responden pada item 6 tentang “Karyawan lebih bersemangat dalam bekerja setelah diberikan motivasi dari atasan” mayoritas responden setuju sebesar 43,4%
- 7) Jawaban responden pada item 7 tentang “Alat dan sarana digunakan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan agar lebih mudah” mayoritas responden kurang setuju sebesar 31,6%
- 8) Jawaban responden pada item 8 tentang “Alat dan sarana tambahan akan diberikan kepada karyawan yang giat bekerja” mayoritas responden setuju sebesar 56,6%

- 9) Jawaban responden pada item 9 tentang “Karyawan menunjukkan kemampuan bekerja yang dimiliki” mayoritas responden setuju sebesar 48,7%
- 10) Jawaban responden pada item 10 tentang “Karyawan saling berkompetisi dalam pekerjaannya untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik” mayoritas responden setuju sebesar 48,7%
- 11) Jawaban responden pada item 11 tentang “Pemimpin memberikan dorongan bagi karyawan-karyawan dalam melakukan pekerjaan” mayoritas responden setuju sebesar 46,1%
- 12) Jawaban responden pada item 12 tentang “Antar karyawan dan rekan kerja saling memotivasi dalam melakukan pekerjaan” mayoritas responden setuju sebesar 46,1%
- 13) Jawaban responden pada item 13 tentang “Karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi akan mendapatkan naik jabatan” mayoritas responden setuju sebesar 44,7%
- 14) Jawaban responden pada item 14 tentang “Perusahaan akan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier bagi karyawan-karyawan yang berprestasi” mayoritas responden setuju sebesar 56,6%

## **B. Pembahasan**

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Terlihat dari pengujian validitas dan reliabilitas instrumen yang dinyatakan valid dan reliabel. Dan dari hasil pengujian terlihat bahwa secara variabel bebas (lingkungan kerja) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dengan melalui

pengaruh dari variabel intervening (perilaku kewargaan organisasional). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian terbukti bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dibuktikan dari hasil uji  $t$  dengan hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $962 > 1,666$  sehingga di dalam PT.Pos Indonesia (Persero) Medan tersebut kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan dengan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan tidak sejalan hasil menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian diatas diketahui tidak ada pengaruh kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dibuktikan dari hasil uji  $t$  dengan hasil  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $542 < 1,666$ . Di dalam instansi jika kapuasan yang kurang baik maka akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan akan menurun. Apabila tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian sejalan dengan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mengenai pengaruh antara Kepemimpinan dan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan menyatakan bahwa jelas terbukti

berpengaruh, dimana berdasarkan uji F didapat nilai  $f_{hitung}$  sebesar 585 dengan signifikan 0,000, sementara nilai  $f_{tabel}$  berdasarkan N dengan tingkat signifikan 5% adalah 3,122. Karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), artinya ada pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang baik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Semakin meningkatnya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
2. Semakin meningkatnya Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
3. Semakin meningkatnya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

#### **B. Saran**

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini ialah :

1. Perusahaan harus tetap menciptakan motivasi antara pemimpin dan karyawan sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan demi kelancaran aktivitas bekerja dan kepuasan kerja dalam perusahaan.
2. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepemimpinan dan kepuasan kerja dan meneliti pada objek yang populasinya lebih banyak .