

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang)

Bibing Fonda
Hamidah Nayati Utami
Ika Ruhana
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: bibing.fonda@yahoo.com

Abstract

Research were aimed to explain and to analyze the significant influence of situational leadership style on organizational culture, to clarify and to examine significant influence of situational leadership style on employee work satisfaction, and to acknowledge and to observe the significant influence of organizational culture on employee work satisfaction. Research type was explanatory research with quantitative approach. The sample is 64 persons of the employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Malang. Based on path analysis, it is hereby acknowledged that situational leadership style is significantly and positively influencing organizational culture with 67,9% Beta value while the rest is 32,1 % affected by another variables that do not count in this study. Situational leadership style is significantly and positively influencing employee work satisfaction with 44,8 % Beta value while the rest is 55,2 % affected by another variables that do not count in this study. Organizational culture is significantly and positively employee work satisfaction with 37,8% Beta value while the rest is 62,2 % affected by another variables that do not count in this study.

Keywords: *Situational leadership style, Organizational culture, Employee work satisfaction*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan serta menganalisis pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi, menjelaskan dan menganalisis pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Menjelaskan pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang ada di dalam penelitian ini sebanyak 64 orang yang merupakan karyawan PT. Telekomunikasi Tbk. Wilayah Malang. Berdasarkan analisis path, diketahui variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya organisasi dengan nilai Beta 67,9 % sedangkan sisanya 32,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja karyawan dengan nilai Beta 44,8 % sedangkan sisanya 55,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai Beta 37,8% sedangkan sisanya 62,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

Kata kunci: **Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan**

PENDAHULUAN

Karyawan sebagai tenaga pelaksana yang merupakan unsur terpenting dan memegang peranan penting dalam kehidupan organisasi, perlu mendapat perhatian khusus dari organisasi. Hal tersebut dikarenakan semua sumber dana, daya, sarana dan prasarana kerja yang dimiliki oleh suatu organisasi hanya menjadi bermanfaat apabila dikelola oleh manusia. Kenyataan tersebut dapat terlihat pada berbagai jenis organisasi baik yang bergerak di bidang administrasi negara, administrasi niaga maupun organisasi nirlaba. Perlunya pemimpin dalam suatu organisasi untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki seorang pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberi arah, pemberian perintah, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang, menjelaskan dan menganalisis pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang dan Menjelaskan dan menganalisis pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:317) adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin.

- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan situasional menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda pula.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai, perilaku, dan harapan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000:157). Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi juga dibutuhkan antara pemimpin dan bawahan. Demikian pula budaya yang berkembang dalam suatu organisasi perusahaan akan memberikan warna terhadap sistem yang dijalankan oleh perusahaan tersebut.

Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (2003:30) kepuasan kerja adalah "Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima".

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja karyawan bahwa dapat ditekankan kepuasan kerja karyawan yaitu suatu sikap dimana seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan didalam bekerja.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dimana seorang pemimpin memiliki budaya organisasi esensial tersendiri bagi kemajuan suatu perusahaan yang akan selalu berhubungan dengan kehidupan suatu perusahaan ataupun organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:317)

adalah didasarkan pada saling berhubungannya jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin serta tingkat kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu dalam setiap budaya perusahaan. Sehingga dapat dikatakan secara langsung gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi setiap budaya organisasi yang ada dalam suatu perusahaan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

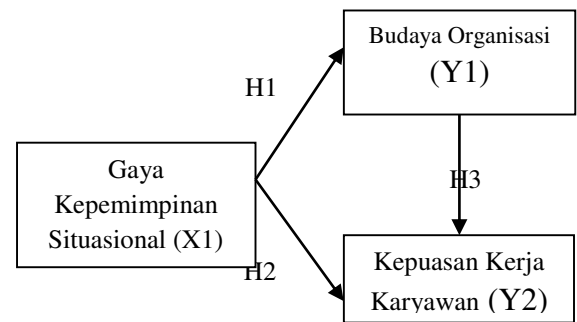
Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi menciptakan integrasi yang mendorong keinginan kerja karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal. Perilaku pemimpin merupakan faktor terpenting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian Miller et al. (1991), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan situasional memiliki keterkaitan dalam kepuasan kerja karyawan hal ini dapat dilihat menurut Tiffan dalam Moch As,ad (1995:104) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan sehingga adanya situasi kerja yang baik dan kondusif dapat menyebabkan kepuasan tersendiri untuk setiap karyawan perusahaan.

Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Susanto (2007:58), budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berlaku. Sehingga dapat terlihat bahwa usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan harus berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan oleh sebab itu adanya budaya organisasi berperan dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan.

Model Hipotesis



Gambar 1. Model Hipotesis

- H₁ : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X₁) terhadap budaya organisasi (Y₁)
- H₂ : Ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X₁) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₂)
- H₃ : Ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (Y₁) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y)

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang akan diteliti, kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang dan berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang sebanyak 173 karyawan. Berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan teknik pengambilan Sampel yaitu *Proportional Random Sampling*, maka jumlah sampel yang digunakan 64 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner .dilakukandengan penyebaran kuesioner yang berupa pertanyaan ataupun pernyataan tertulis kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang.

Metode Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dimana digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi.

2. Analisis Path

Analisis path (jalur) sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab, selain itu analisis path (jalur) ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari setiap variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Berikut presentase masing-masing item penelitian seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

a. Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel Gaya Kepemimpinan Situasional disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Distribusi frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item menetapkan tujuan yang harus dicapai	4,19
Item menjelaskan tugas yang akan dikerjakan	2,59
Item mengkoordinasi pelaksanaan tugas	4,20
Item memberi system kerja	4,17
Item menetapkan batas waktu penyelesaian	3,77
Item menyediakan waktu untuk tugas yang lain	4,08
Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item menjelaskan tugas	3,84
Item memberikan arah tentang cara melaksanakan tugas	4,17
Indikator Gaya Kepemimpinan Instruksi	3,39
Indikator Gaya Kepemimpinan Konsultatif	4,19
Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif	3,92
Indikator Gaya Kepemimpinan Delegatif	4,01
Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional	3,88

Sumber : data primer diolah, 2015

b. Budaya Organisasi

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel Budaya Organisasi disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Distribusi frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi (Y₁)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item ketelitian bekerja	4,27
Item kesesuaian prosedur perusahaan untuk mencapai hasil optimal	4,33
Item orientasi hasil kerja daripada metode yang dicapai	4,02
Item bekerja sekuat tenaga untuk hasil yang maksimal	4,22
Item perilaku melayani pelanggan dengan sopan santun	4,42
Item perilaku melayani pelanggan dengan ramah	4,39
Item orientasi kerja sama dengan rekan kerja	4,33
Item sikap membantu antar tim	4,27
Item keaktifan memberi solusi	4,14
Item semangat kerja	4,28
Indikator Perhatian terhadap detail	4,30
Indikator Orientasi terhadap hasil	4,12
Indikator Orientasi terhadap individu	4,41
Indikator Orientasi terhadap tim	4,30
Indikator Agresifitas	4,21
Variabel Budaya Organisasi	4,27

Sumber : data primer diolah, 2015

c. Kepuasan Kerja Karyawan (Y₂)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel Kepuasan Kerja Karyawan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Distribusi frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y₂)

Item/Indikator/Variabel	Rata-rata
Item kesesuaian tugas dengan kemampuan	4,27
Item kebebasan berinovasi dan berkeaktifitas	4,36
Item kepuasan terhadap besarnya gaji	3,91
Item kesesuaian promosi dengan kemampuan	3,98
Item kenyamanan lingkungan penunjang pekerjaan	4,22

Item ketersediaan jaminan asuransi kesehatan	4,20
Item pemberian pujian dari rekan kerja	3,19
Item pemberian motivasi dari atasan	3,94
Item kesesuaian pekerjaan dengan minat	3,98
Item kesesuaian pekerjaan dengan bakat	3,94
Indikator Kepuasan terhadap kerja yang menantang	4,31
Indikator Kepuasan terhadap ganjaran yang pantas	3,95
Indikator Kepuasan terhadap kondisi yang mendukung	4,21
Indikator Kepuasan terhadap rekan kerja	3,56
Indikator Kepuasan terhadap kesesuaian kepribadian-pekerjaan	3,96
Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	4,00

Sumber : data primer diolah, 2015

2. Analisis Jalur

a. Pengaruh variabel Jalur Gaya Kepemimpinan Situasional(X) terhadap variabel Budaya organisasi (Y₁)

Hasil pengujian secara langsung pengaruh Gaya kepemimpinan situasional terhadap Budaya organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Pengaruh variabel Jalur Gaya Kepemimpinan Situasional(X) terhadap variabel Budaya organisasi (Y₁)

Variabel bebas	Standardize	t hitung	probabilitas	Ket.
	Koefisien beta			
X	0,679	7,286	0,000	Sig.
Variabel terikat Y1				
N : 64				
R square (R ²) : 0,461				

Sumber : data primer diolah, 2015

Hipotesis penelitian yang diuji adalah:

H₁ : Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi

b. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan variabel budaya organisasi (Y₁) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian Gaya kepemimpinan situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5. Pengaruh variabel Gaya kepemimpinan situasional (X) dan variabel budaya organisasi (Y₁) terhadap variabel Kepuasan kerja karyawan (Y₂)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	probabilitas	Ket.
	Koefisien beta			
X	0,448	3,935	0,000	Sig.
Y1	0,378	3,324	0,002	Sig.
Variabel terikat Y2				
N : 64				
R square (R ²) : 0,574				

Sumber : data primer diolah, 2015

Hipotesis penelitian yang diuji

H₂ : Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Analisis Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang

a. Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 8 item pernyataan kuesioner pada variabel Gaya kepemimpinan situasional sebesar 3,88. Rata-rata indikator gaya kepemimpinan instruksi sebesar 3,39, Rata-rata indikator dari gaya kepemimpinan konsultatif sebesar 4,19, rata-rata indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 3,92, rata-rata indikator dari gaya kepemimpinan delegatif sebesar 4,01

Kesimpulan dari rata-rata indikator untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional atau rata-rata total (*Grand Mean*) adalah 3,88 persen yang artinya rata-rata jawaban responden adalah setuju. Ini menggambarkan bahwa pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang setuju dengan

adanya Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan.

b. Budaya Organisasi (Y1)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 10 item pernyataan kuesioner pada variabel Budaya organisasi sebesar 4,27. Rata-rata indikator perhatian terhadap detail sebesar 4,30, Rata-rata indikator orientasi terhadap hasil sebesar 4,12, rata-rata indikator orientasi terhadap individu sebesar 4,41, rata-rata indikator terhadap tim sebesar 4,30, rata-rata indikator agresifitas sebesar 4,21.

Kesimpulan rata-rata indikator untuk variabel Budaya Organisasi adalah 4,27 yang artinya rata-rata jawaban responden adalah sangat bagus. Ini menggambarkan bahwa sangat bagusnya Budaya Organisasi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang.

c. Kepuasan Kerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari 10 item pernyataan kuesioner pada variabel Budaya organisasi sebesar 4,00. Rata-rata indikator kepuasan terhadap kerja yang menantang sebesar 4,31, Rata-rata indikator kepuasan terhadap ganjaran yang pantas sebesar 3,98, Rata-rata indikator kepuasan terhadap kondisi yang mendukung sebesar 4,21, rata-rata indikator kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 3,56, rata-rata indikator kepuasan terhadap kesesuaian kepribadian-pekerjaan sebesar 3,96.

Kesimpulan rata-rata indikator untuk variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah 4,00 yang artinya bahwa rata-rata jawaban responden puas. Ini menggambarkan bahwa karyawan merasa adanya Kepuasan Kerja Karyawan yang ada pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Malang.

2. Analisis Path

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Budaya Organisasi (Y₁)

Berdasarkan hasil dari Uji t antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Budaya Organisasi menunjukkan t_{hitung} sebesar 7,286 dengan nilai signifikan $0,000 \leq 0,005$ maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional

terhadap Budaya Organisasi adalah signifikan. Sedangkan hasil pengelolaan data menghasilkan koefisien Beta sebesar 0.679 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 \leq 0,005$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinanj Situasional sebesar 67,9%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 32,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan positif terhadap Budaya Organisasi, artinya situasi gaya kepemimpinan yang terjadi pada karyawan akan mempengaruhi budaya organisasi pada perusahaan dan didukung dengan penelitian yang dilakukan (eddy madiono,2005) yang menunjukkan

“gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi”.

Indikasi situasi dan kondisi terlihat pada budaya organisasi yang ada pada perusahaan.

b. Pengaruh Gaya kepemimpinan situasional (X₁) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y₂)

Berdasarkan hasil dari Uji t antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan t_{hitung} sebesar 3,935 dengan nilai signifikan $0,000 \leq 0,005$ maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan adalah signifikan. Sedangkan hasil pengelolaan data menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,448 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 \leq 0,005$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Situasional sebesar 44,8%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 55,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Beberapa hasil penelitian menunjuk-kan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi mencipta-kan integrasi yang mendorong keinginan kerja karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal. Perilaku pemimpin merupakan factor terpenting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian Miller et al., (1991) menunjukkangaya

kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh Budaya Organisasi (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)

Berdasarkan hasil dari Uji t antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan t_{hitung} sebesar 3,324 dengan nilai signifikan $0,002 \leq 0,005$ maka pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan adalah signifikan. Sedangkan hasil pengelolaan data menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,378 dengan nilai signifikan sebesar $0,002 \leq 0,005$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi sebesar 37,8 %, sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Penelitian Brahmasari(2008) membuktikan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya budaya organisasi suatu konsep yang dapat dijadikan saran mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan tugas organisasi, dampak yang dihasilkan, karena tanpa adanya ukuran yang valid dan reliable dari budaya organisasi maka adanya dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan situasional (X) memiliki pengaruh secara langsung secara signifikan terhadap budaya organisasi (Y_1). karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$. Artinya dengan adanya sikap bersahabat seorang pemimpin yang sangat baik serta adanya ketetapan pemimpin yang baik sesuai dengan instruksi dan konsultatif maka akan tercipta budaya organisasi yang baik pula bagi perusahaan dan terciptanya perilaku sopan santun ketika melayani pelanggan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan situasional (X)

berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_2) karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$. Artinya PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang mampu mempersepsikan bahwa pemimpin sudah mengkoordinasi pelaksanaan tugas dengan adanya kebebasan berinovasi dan berkeaktifitas karyawan sehingga terciptanya suatu kepuasan kerja pada karyawan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (Y_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_2) karena memiliki nilai probabilitas $(0,002) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Artinya dengan adanya perilaku melayani pelanggan dengan sopan santun maka akan tercipta kepuasan kerja yang baik antar karyawan sehingga kebebasan berinovasi dan berkeaktifitas dapat terus berkembang, karyawanpun dapat bekerja secara maksimal pada PT. Telekomunikasi Tbk. Wilayah Malang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pimpinan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Malang dapat mempertahankan serta meningkatkan Gaya kepemimpinan situasional, karena variabel Gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu dengan adanya penetapan tugas yang tetap terjaga sesuai prosedur yang ada, adanya sikap dari pemimpin yang mendelegasikan, memberi masukan kepada karyawan serta adanya ide-ide baru yang terus dikembangkan serta kebebasan berinovasi dan berkeaktifitas sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian yang harus ditingkatkan adalah pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif, partisipatif atau delegatif.

2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini. Variabel lain yang bisa mempengaruhi budaya organisasi adalah perilaku organisasi, serta variabel lain yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah faktor pegawai dan faktor pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sanusi & M. Sobry Sutikno. 2008. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Kedua. Rineka Cipta. Jakarta
- Flippo, Edwin. B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang : Percetakan Universitas Diponegoro
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung
- Matandong, MH. 2008. *"Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik"*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Steven P., dan T. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Singarimbun, Masrindan Effendi Sofian(ed). 2002. *Metodologi Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian, Kualitatif dan Research and Development*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan 17. Jakarta: Rajawali Pers