

# **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) MALANG**

**Oleh:**

Rico Wahyu Priambodo

**Dosen Pembimbing:**

Sigit Pramono, SE., M.Sc.

---

## **ABSTRAKSI**

Persaingan bisnis yang ketat ini membutuhkan manajemen puncak yang dapat mengadaptasi semua persaingan tersebut menjadi suatu peluang bisnis yang mampu mempertahankan perusahaan. Seorang pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dan persaingan serta didukung oleh budaya organisasi yang bagus dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan salah satu jalan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik demi mengatasi persaingan tersebut.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang, dan untuk mengetahui diantara kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Malang dengan kriteria bekerja minimal 3 tahun dan merupakan karyawan tetap maka dapat ditentukan populasi sebanyak 90 dan di tolak sebanyak 30. Berdasarkan data terakhir maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 karyawan sengan menggunakan terknik *sampling* jenuh (sensus). Jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan primer yang dikumpulkan melalui kuisisioner. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk setiap item variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan program SPSS, dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian membuktikan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Hasil penelitian juga membuktikan variabel Budaya Organisasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

## 1. PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, peranan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Mengingat karyawan merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas organisasi yang tentunya memerlukan motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya.

budaya organisasi juga merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai,

anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kepemimpinan Situasional

Menurut Gibson (2007:37) membagi kepemimpinan situasional menjadi empat jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1) *Telling Style*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

#### 2) *Selling Style*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menyediakan instruksi-

instruksi bagi pengikut-pengikutnya, tetapi juga suportif.

### 3) *Participating Style*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

### 4) *Delegating Style*

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

## 2.2 Budaya Organisasi

Menurut Carmeli (2005:183), dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Tantangan pekerjaan merupakan sub variabel pertama dalam budaya organisasi yang didalamnya terdapat indikator perbedaan, dan kompleksitas pekerjaan.
- b. Komunikasi merupakan sub variabel kedua yang didalamnya terdapat indikator komunikasi antar top manager dan tenaga

kerja, komunikasi antar tenaga kerja.

- c. Kepercayaan merupakan sub variabel ketiga dalam budaya organisasi yang didalamnya terdapat kepercayaan antar manajer dan tenaga kerja, dukungan untuk menemukan ide baru, peningkatan yang berkesinambungan.
- d. Inovasi merupakan sub variabel keempat dalam budaya organisasi yang di dalamnya terdapat indikator kreatifitas, pemecahan masalah, ide baru, peningkatan yang didukung.
- e. Dan yang terakhir kepaduan organisasi merupakan sub variabel dalam budaya organisasi yang di dalamnya terdapat hubungan timbal balik antar organisasi, hubungan timbal balik yang luas di tonjolkan dengan kerja sama dan solidaritas.

## 2.3 Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (1995) dalam Padli (2010;86) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil

pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit.
- 3) *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai harga tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impect*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

### 3. METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Menggunakan *sampling* jenuh (sensus). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu Kinerja sebagai variabel terikat dengan notasi (Y), Kepemimpinan Situasional sebagai variabel bebas dengan notasi (X1) dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dengan notasi (X2). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Instrumen penelitian di uji kevalidannya menggunakan Uji Validitas dan Uji Reabilitas. Hasil uji dengan cara membagikan kuesioner kepada 90 karyawan dan kembali dengan jumlah 60. Hasil uji menunjukkan instrumen dalam penelitian valid menunjukkan keseluruhan item memiliki  $r$  hitung lebih besar dari  $r_{\text{tabel } (n-2)}$  0,214. dan reliabel Hal ini di lihat nilai *alpha cornbach* di atas ( $>$ ) 0,600.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pengujian Hipotesis Pertama

| Variabel Bebas  | Variabel Terikat    | F Hitung | F Tabel | Signifikan ( $\alpha=5\%$ ) | Keterangan |
|---|---------------------|----------|---------|-----------------------------|------------|
| Kepemimpinan Situasional (X1)<br>Budaya Organisasi (X2) | Kinerja Pegawai (Y) | 29,958   | 2,23    | 0,000                       | Signifikan |

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai F hitung 29,958 lebih besar dari F tabel 2,23 atau F hitung mempunyai tingkat signifikan ( $p$ )=0,000 lebih kecil ( $<$ ) dari  $\alpha=0,05$ . Jadi hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Variabel bebas yang terdiri atas Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang (Y) dapat dibuktikan atau H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

### 4.2 Pengujian Hipotesis Kedua

| Variabel Terikat     | Variabel Bebas                | t hitung | t tabel | Signifikan ( $\alpha=5\%$ ) | Keterangan |
|----------------------|-------------------------------|----------|---------|-----------------------------|------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | Kepemimpinan Situasional (X1) | 2,128    | 1,663   | 0,038                       | Signifikan |
|                      | Budaya Organisasi (X2)        | 2,872    | 1,663   | 0,006                       | Signifikan |

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  Kepemimpinan Situasional (X1) sebesar 2,128 lebih besar ( $>$ ) daripada  $t_{tabel}$  1,663 pada tingkat signifikan 0,038 kurang dari ( $<$ ) 0,05. Adapun nilai  $t_{hitung}$  Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 2,872 lebih besar ( $>$ ) daripada  $t_{tabel}$  1,663 pada tingkat signifikan ( $p$ ) sebesar 0,006 kurang dari ( $<$ ) 0,05. Jadi dapat dijelaskan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional (X1) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang (Y) dapat dibuktikan.

### 4.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

| Variabel Terikat     | Variabel Bebas                | standardized Coefficients | t hitung | Signifikan ( $\alpha=5\%$ ) |
|----------------------|-------------------------------|---------------------------|----------|-----------------------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | Kepemimpinan Situasional (X1) | 0,322                     | 2,128    | 0,038                       |
|                      | Budaya Organisasi (X2)        | 0,434                     | 2,872    | 0,006                       |

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos

Indonesia (Persero) Kota Malang (Y), karena hasil perhitungan *standardized Coefficients* ( $\beta$ ) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai *standardized Coefficients* ( $\beta$ ) sebesar 0,180 lebih besar (>) jika dibandingkan dengan variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) dengan nilai koefisien beta ( $Bx_1$ ) sebesar 0,178, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang (Y) dapat dibuktikan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada bab terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Hasil penelitian membuktikan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Gaya kepemimpinan menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

faktor gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi.

2. Hasil penelitian membuktikan bahwa :

- a. Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Hal ini memiliki makna bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan..

3. Hasil penelitian membuktikan Budaya Organisasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Hal ini memiliki makna bahwa kepercayaan yang tinggi kepada karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai atas segala ide atau gagasan yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

## 6. SARAN

- a. Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Malang perlu mengkombinasikan gaya kepemimpinan situasional dengan

gaya kepemimpinan yang lain, hal ini dilakukan karena tingkat kematangan dari karyawan tidaklah sama. Pimpinan harus dapat mengenali seberapa jauh tingkat kematangan dari masing-masing stafnya, sehingga dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk stafnya.

- b. Komunikasi yang terjalin di perusahaan harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan untuk menciptakan suasana kerja yang komunikatif dan kondusif serta lebih meningkatkan tujuan komunikasi agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan cepat disampaikan karena komunikasi merupakan inti dari suatu hubungan baik antar pribadi, antar karyawan dan pimpinan. Begitu juga halnya fasilitas dan perlengkapan yang sudah lengkap dan memuaskan perlu kiranya dipertahankan.
- c. Membudayakan nilai yang dianut kepada setiap karyawan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan nilai yang dikehendaki dalam bahasa yang dianut oleh kebanyakan karyawan. Penuturan arti nilai yang dikehendaki menurut manfaat di dalamnya yang dirasakan oleh para anggotanya. Menyemangati karyawan dengan pernyataan positif tentang kemampuan mereka dalam mengemban nilai yang dianut bersama. Dengan mengenal budaya organisasi, akan

memudahkan pimpinan mengambil keputusan baik strategis maupun operasional.

- d. Untuk lebih menguatkan semua hipotesis dan model konsep yang terbukti secara empiris, maka perlu dilakukan penelitian-penelitian ulang dalam organisasi-organisasi yang berbeda, baik menggunakan model konsep yang sama atau dengan menambah beberapa variabel lain yang sekiranya mampu menggambarkan fenomena-fenomena yang timbul dalam usaha menjelaskan aspek-aspek untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Baron. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Kedua. Jakarta: Rineka Cipta
- Bernardin dan Russel. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan Oleh: Padli. Bandung: PT Armico
- Brahmasari dan Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *laporan hasil penelitian*, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus, Surabaya
- Burhan, Bungin. 2005. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu*

- Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Carmeli, Abraham. 2005. *The relationship between organizational culture and withdrawal intention and behavior*, (online), <http://www.emeraldinsight.com>. Vol. 26, No. 2, Hal. 177 – 185, Diakses Pada Tanggal 15 April 2015
- Flippo, Edwin B. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, dalam Hasibuan (2005). Jakarta: Sinar Grafika Offset
- Ghazali, imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Progam SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, Ivencevich. 2007. *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hersey dan Blanchard's. 2012, *Manajemen Perilaku Organisasi*. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Penerjemah Wirda. Jakarta: Erlangga
- Hessel, Nogi. 2007. *Manajemen Publik*, Edisi Kedua. Jakarta: Grasindo
- Kurniawan dan Ikasari. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koran PT. Tempo Jateng dan D.I. Yogyakarta, *laporan hasil penelitian*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro, Semarang
- Mathis L. Robert-John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management 10<sup>th</sup> ed.* Jakarta: Salemba Empat
- Porwani dan Zunaidah. 2013, Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim, *laporan hasil penelitian*, Institut Teknologi Bandung, Bandung
- Rashid, Md Zabid Abdul, Murali Sambasivan, Juliana Johari. 2002. *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*, (online), <http://www.emeraldinsight.com>, Vol. 2, No. 4, Hal. 10-16, Diakses Pada Tanggal 15 April 2015
- Robbins. 2006. *Organizational Behaviour Tenth Edition*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS Versi 11.5*, Edisi Kedua. Jakarta: Gramedia
- Schein, 2008. *Budaya Organisasi*, (online), <http://www.majalahpendidikan.com>. Diakses tanggal 8 April 2015
- Suad Husnan, Heidjarachman Ranupandojo. 2007. *Manajemen Personalialia*, Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE, Yogyakarta
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Edisi Kedelapan. Bandung: Alfabeta
- Sunarto. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: AMUS dan Mahenakao
- Susanto, 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Prenada Media