

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey Blanchard terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan *Level of Maturity Employee*

Moch Insan Dwiputra A, Sri Suwarsi

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia

insandwi52@gmail.com, srisuwarsi@gmail.com

Abstract—This study aims to 1) Know the Situational Leadership Style in PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. 2) To Know the Level of Maturity Employee at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. 3) Knowing Employee Job Satisfaction at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. The sampling technique is saturated sampling. This research uses descriptive and verification methods with 68 respondents using collection, field research and library research techniques. The results of this study concluded that: 1) Situational Leadership Style at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung is quite good; 2) Level of Maturity Employee at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung is quite good; 3) Employee Job Satisfaction at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung is quite good; 4) Personal Values significantly influence employee performance; 5) Situational leadership style provides a direct contribution of 18.9% to employee job satisfaction with the details 6.3% is a direct influence, and 12.6% is an indirect influence through the level of employee maturity. The conclusion is that there is an influence between Situational Leadership Style based on the Level of Maturity Employee on Employee Job Satisfaction at PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung.

Keywords—*Situational Leadership Style, Level of Maturity Employee, Employee Job Satisfaction.*

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui Gaya Kepemimpinan Situasional di PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. 2) Untuk Mengetahui *Level of Maturity Employee* di PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. 3) Mengetahui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung. Teknik penarikan sampel adalah sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode verifikatif dengan jumlah responden sebanyak 68 orang menggunakan teknik pengumpulan, penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1) Gaya Kepemimpinan Situasional pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung cukup baik; 2) *Level of Maturity Employee* pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung cukup baik; 3) Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung cukup baik; 4) *Personal Values* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 5) Gaya kepemimpinan situasional memberikan kontribusi langsung sebesar 18,9% terhadap kepuasan kerja karyawan dengan rincian 6,3% merupakan pengaruh langsung, dan 12,6% merupakan pengaruh tidak langsung melalui *level of maturity employee*. Kesimpulannya terdapat pengaruh antara

Gaya Kepemimpinan Situasional berdasarkan *Level of Maturity Employee* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung.

Kata kunci—*Gaya Kepemimpinan Situasional, Level of Maturity Employee, Kepuasan Kerja Karyawan.*

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil observasi penulis terhadap objek, didapat informasi bahwa PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung ini telah memberikan penempatan jabatan sesuai dengan tingkat kematangan karyawannya. Ukuran kematangan seorang karyawan disini bukan masalah psikologis saja, namun pengalaman bekerja menjadi faktor penentu tingkat kematangan seorang karyawan.

Kemudian penulis melakukan wawancara kembali dengan beberapa staf karyawan yang berada dibawah struktural organisasi dari HRD. Peneliti mendapat fakta yang cukup menarik, dimana staf tersebut menyatakan terdapat beberapa permasalahan terkait penempatan jabatan bahwa masih terjadi *turn over* pada beberapa bulan ke belakang. Lalu pimpinan terkadang kurang memotivasi terhadap bawahan.

Terdapat beberapa karyawan yang tidak dapat dipromosikan jabatannya karena faktor penilaiannya yang tidak meningkat meskipun karyawan itu telah bekerja lama di perusahaan tersebut. Hal ini tentu saja menimbulkan kecemburuan sosial ketika karyawan tersebut melihat karyawan lain di promosikan jabatannya padahal usia bekerjanya tidak lebih lama dari karyawan tersebut dan hal ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung, karena karyawan tersebut telah merasa lama bekerja diperusahaan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung namun belum dipromosikan jabatannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey Blanchard Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan *Level Of Maturity Employee* Studi Kasus Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung”.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan situasional pada

- PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung?
2. Bagaimana *level of maturity employee* pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung?
3. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan berdasarkan *level of maturity employee* pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung?

II. LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983:65).

Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo (2005: 48) menyatakan bahwa teori Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Jadi, pemberian pekerjaan harus sesuai dengan tingkat kematangan seorang. Menurut Hasibuan (2001: 170), bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

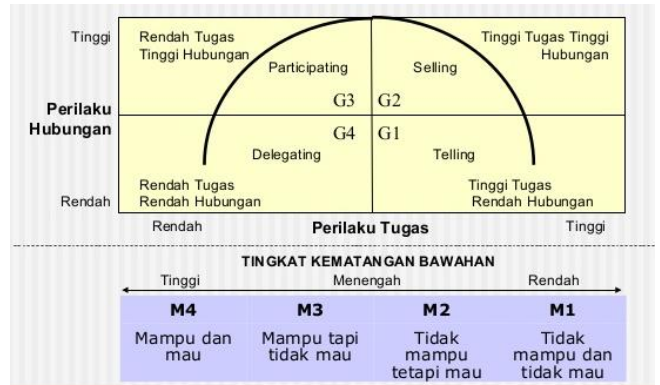
Gary (2011:142) melakukan klasifikasi dalam kepemimpinan dan salah satunya dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi ke dalam teori kontijensi yang dapat dikontraskan dengan teori universal tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif. Dalam Kepemimpinan Situasional, perilaku pemimpin yang tepat adalah bervariasi tergantung situasi yang dihadapi. Indikatornya adalah: (1) Tuntutan tugas (*task requirment*), (2) Harapan dan perilaku rekan kerja (*peers' expectation and bevavior*), karakteristik, budaya dan kebijakan organisasi (Suwatno dan Priansa, 2011:142).

B. Level of Maturity Employee

Stanford mengemukakan bahwa ada semacam keharusan untuk mempertimbangkan pengikut sebagai faktor yang paling krusial dalam setiap peristiwa kepemimpinan (Hersey and Blancard, 1992: 156). Dalam situasi apapun pengikut adalah vital, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pimpinan tetapi juga karena sebagai suatu kelompok merekalah yang

sebenarnya menetapkan kuasa pribadi (*personal power*) apapun yang dimiliki pemimpin tersebut. Fleishman, Larson, Hunt dan Osborn dalam Schein (1985: 74) menyarankan bahwa semakin para pemimpin mampu menyesuaikan gaya perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Schein mengatakan bahwa, Manajer yang berhasil haruslah seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian. Apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahinya sangat bervariasi, maka ia harus memiliki kemampuan diagnostic dan kepekaan untuk dapat menginderai dan menghargai perbedaan-perbedaan itu (Hersey, 1992: 177).

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:



Gambar 1. Kematangan Individu dalam Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya: adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas. Maksudnya: kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab. Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri-cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai. Penyebabnya: anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki

jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi

Ciri-cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan. Penyebabnya: anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri-cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu: mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah.

Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

Intruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab atau tugasnya.

Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau

tanggung jawabnya (Thoha, 1983).

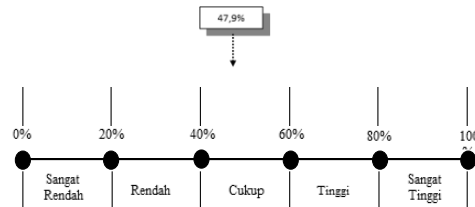
C. *Kepuasan Kerja Karyawan*

Pengertian kepuasan kerja menurut H. Malayu S.P Hasibuan edisi revisi (2002;203) adalah: “Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasai dalam dan luar pekerjaan.” Kepuasan kerja menurut Sondang P. Siagian (2001;295) adalah: “Suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Kepuasan kerja menurut T. Hani Handoko (2000:199) adalah: “Keadaan emosional yang menyenangkan dengan cara bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Menurut Mathis dan Jackson (2001:98), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi/perasaan karyawan yang tumbuh baik yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan yang ditandai dengan upah atau imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia dan rekan kerja.

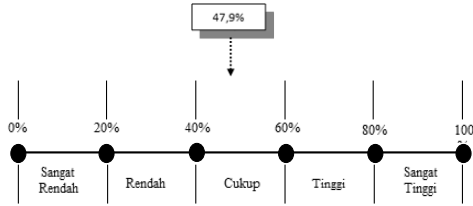
III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. *Gaya Kepemimpinan Situasional Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung*



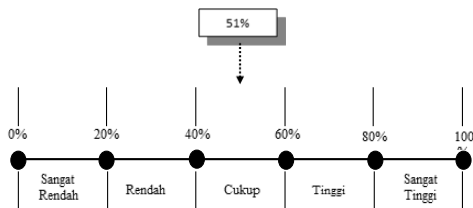
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dimensi yang paling tinggi dari Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu dimensi Selling dengan total skor sebesar 200. Dan dimensi dengan total skor yang paling kecil yaitu dimensi Delegating dengan total skor 196,3. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional menghasilkan skor rata rata sebesar 198,2 dan berada pada garis kontinum 47,9. Dengan demikian pernyataan dari variable Gaya Kepemimpinan Situasional ini termasuk dalam kategori Cukup. Artinya pimpinan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung telah melaksanakan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan baik dan lebih cenderung memakai gaya kepemimpinan situasional dimensi Selling.

B. Level of Maturity Employee Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dimensi yang paling tinggi dari Variabel *Level of Maturity Employee* yaitu dimensi Kematangan Psikologis dengan total skor sebesar 200,1. Dan dimensi dengan total skor yang paling kecil yaitu dimensi Delegation dengan total skor 197. Variabel *Level of Maturity Employee* menghasilkan skor rata rata sebesar 198,2 dan berada pada garis kontinum 47,9. Dengan demikian pernyataan dari Variabel *Level of Maturity Employee* ini termasuk dalam kategori Cukup baik. Dalam artian tingkat kematangan para pekerja di PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung ini lebih banyak dilihat dalam segi usianya. Semakin matang usia pekerja maka semakin tinggi tingkat kematangan dalam menguasai pekerjaannya.

C. Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dimensi yang paling tinggi dari Variabel Kepuasan Kerja Karyawan yaitu dimensi Promosi dengan total skor sebesar 216. Dan dimensi dengan total skor yang paling kecil yaitu dimensi Pekerjaan Itu Sendiri dengan total skor 198,7. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan menghasilkan skor rata rata sebesar 206,7 dan berada pada garis kontinum 51. Dengan demikian pernyataan dari Variabel Kepuasan Kerja Karyawan ini termasuk dalam kategori Cukup baik. Artinya tindakan dan perilaku dari supervisor pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung ini bias membuat karyawan merasa puas atas tindakan atasannya. Sehingga bias dilihat bahwa dimensi supervisi memiliki rata-rata skor tertinggi pada variable kepuasan kerja ini.

D. Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung

TABEL 1. KOEFISIEN KOLERASI VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

		GKS	KKK
GKS	Pearson Correlation	1	,756**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	68	68
KKK	Pearson Correlation	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	68	68

Nilai korelasi yang diperoleh antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) didapat nilai sebesar 0,756 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r korelasi, mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif.

TABEL 2. KOEFISIEN DETERMINASI VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 ^a	,572	,566	5,11991

a. Predictors: (Constant), GKS (X)

Koefisien Determinasi (R Square) menunjukkan nilai sebesar 0,572 atau sebesar 57,2% diperoleh dari hasil ($r^2 \times 100\% = 0,572 \times 100\% = 57,2\%$), artinya variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) sebesar 57,2%, sedangkan sisanya 42,8% dipengaruhi faktor lain.

Pengujian Hipotesis 3: Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

TABEL 3. UJI-T GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,487	2,286		4,151	,000
	GKS (X)	,511	,054	,756	9,392	,000

a. Dependent Variable: KKK (Y)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh gaya kepemimpinan situasional (X) sebesar 9,392. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t. Dengan $\alpha=0,05$, ($df=n-k$) $df=68-1=67$, maka diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,668. Dari nilai-nilai tersebut terlihat bahwa nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $9,392 > t_{tabel}$ 1,688. Sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara

parsial, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung.

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Level of Maturity Employee Pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung

TABEL 4. PENGARUH VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL OF MATURITY EMPLOYEE

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3114,770	2	1557,385	109,112	,000 ^b
	Residual	927,760	65	14,273		
	Total	4042,529	67			

a. Dependent Variable: KKK (Y)

b. Predictors: (Constant), LOME (Z), GKS (X)

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

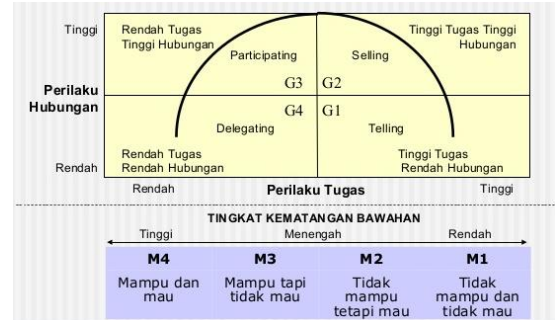
1. Hasil analisis deskriptif mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional menghasilkan skor rata rata sebesar 198,2 dan berada pada garis kontinum 47,9%. Dengan demikian pernyataan dari variable Gaya Kepemimpinan Situasional ini termasuk dalam kategori Cukup. Artinya pimpinan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung telah melaksanakan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan baik dan lebih cenderung memakai gaya kepemimpinan situasional dimensi selling yang berarti tinggi tugas dan tinggi hubungan.
2. Hasil analisis deskriptif mengenai Variabel *Level of Maturity Employee* menghasilkan skor rata rata sebesar 198,2 dan berada pada garis kontinum 47,9%. Dengan demikian pernyataan dari Variabel *Level of Maturity Employee* ini termasuk dalam kategori Cukup baik. Dalam artian tingkat kematangan para pekerja di PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung ini lebih banyak dilihat dalam segi usianya. Semakin matang usia pekerja maka semakin tinggi tingkat kematangan dalam menguasai pekerjaannya.
3. Hasil analisis deskriptif mengenai Variabel Kepuasan Kerja Karyawan menghasilkan skor rata rata sebesar 206,7 dan berada pada garis kontinum 51%. Dengan demikian pernyataan dari Variabel Kepuasan Kerja Karyawan ini termasuk dalam kategori Cukup baik. Artinya tindakan dan perilaku dari supervisor pada PT. Trans Retail Indonesia

Sukajadi Bandung ini bisa membuat karyawan merasa puas atas tindakan atasannya. Sehingga bias dilihat bahwa dimensi supervisi memiliki rata-rata skor tertinggi pada variable kepuasan kerja ini.

4. Hasil penelitian bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (Y) sebesar 57,2%, sedangkan sisanya 42,8% dipengaruhi faktor lain.
5. Hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan situasional dan *level of maturity employee* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung.

• Saran

1. Meski terlihat bahwa dimensi selling itu erat hubungan antara pimpinan dan bawahan, namun beberapa tugas yang diberikan kepada karyawan tidak secara langsung namun melalui karyawan lain yang terkadang timbul salah penyampaian atau kurang tepatnya informasi yang dituju dikarenakan masalah keterampilan pengelolaan pesan yang dimiliki karyawan tersebut. Oleh karena itu pemimpin perlu menyampaikan pesannya secara langsung melalui lisan, ataupun melalui pengumuman tertulis.
2. Perhatikan tabel berikut



Jika melihat pada tabel tersebut, gaya kepemimpinan selling berada pada kolom G2 yang berarti sejajar dengan M2. Jika kita lihat pada kesimpulan no.2, *Level of Maturity Employee* pada PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi Bandung berada pada garis kontinum 47,9%, sehingga tidak cocok jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *Selling*. Oleh karena itu penulis menyarankan agar pimpinan PT. Trans Retail Indonesia Sukajadi untuk bisa membuat pekerjaannya lebih profuktif dalam bekerja, sehingga tidak hanya matang secara psikologis saja, namun juga matang secara kemampuan dalam pekerjaan dan matang dalam pengetahuan.

3. Pertahankan sikap keterbukaan dan kedekatan pimpinan dengan para bawahan, namun pimpinan harus lebih berhati-hati ketika terlalu dekat dengan bawahan. Karena terkadang beberapa pekerja hanya memanfaatkan posisi kedekatan mereka dengan atasannya untuk suatu kepentingan. Maka penulis menyarankan agar tidak terlalu dekat dalam

hal lain selain kebutuhan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bernadine R. Wirjana, M. S. W dan Prof. Dr. Susilo Supardo, 2005, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi offset
- [2] Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- [3] Gary P.Schneider (2011) *Electronic Commerce, Ninth Edition*. Cengage Learning: Course Technology.
- [4] Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- [5] Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [6] Hasibuan, Malayu SP, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- [7] Hersey, P., dan Blanchard, K. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- [8] Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Buku kedua.
- [9] Schein, (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- [10] Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- [11] Sondang P. Siagian, 2001, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bumi Aksara, Jakarta.
- [12] Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Yogyakarta: Rajawali Pers.