

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Hasil analisis dengan menggunakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dan dengan program AMOS dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Model yang dibangun dari dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Disamping itu, kepuasan kerja juga mempengaruhi komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. Model juga mampu menjawab 8 hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima yaitu :
 1. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari karyawan di PT. Sharp Electronics Indonesia cabang Surabaya. Hal ini didukung oleh unsur-unsur pembentuk kepemimpinan transformasional sebagai berikut : Pengaruh Idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Nampak jelas bahwa kepemimpinan transformasional yang didukung dengan empat unsur pembentuk kepemimpinan transformasional seperti Pengaruh Idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

2. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dari karyawan di PT. Sharp Electronic Indonesia. Hal ini didukung oleh unsur-unsur pembentuk motivasi sebagai berikut : pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Nampak jelas bahwa motivasi yang didukung dengan lima unsur pembentuk motivasi seperti pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan social, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini didukung oleh unsur-unsur pembentuk kepuasan kerja sebagai berikut : Berhubungan dengan pekerjaan, Berdasarkan Kondisi Kerja, Berdasarkan Relasi, Berdasarkan pengawasan, Berdasarkan Penghargaan / Promosi, dan Berdasarkan Gaji / Upah . Nampak jelas bahwa kepuasan kerja yang didukung oleh enam unsur pembentuk kepuasan kerja seperti faktor Berhubungan dengan pekerjaan, Berdasarkan Kondisi Kerja, Berdasarkan Relasi, Berdasarkan pengawasan, Berdasarkan Penghargaan / Promosi, dan Berdasarkan Gaji / Upah sangat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
4. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

6. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Variabel komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sharp Electronics Indonesia cabang Surabaya. Hal ini didukung oleh unsur-unsur pembentuk komitmen organisasional sebagai berikut : Lama bekerja, Kepercayaan, Rasa Percaya Diri, Kredibilitas dan Pertanggungjawaban. Nampak jelas bahwa komitmen organisasional yang didukung dengan lima unsur pembentuk komitmen organisasional seperti Lama bekerja, Kepercayaan, Rasa Percaya Diri, Kredibilitas dan Pertanggungjawaban sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dikemukakan saran sebagai berikut :

1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu, penting sekali bagi pimpinan agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang kuat bagi karyawannya. Seperti yang dihasilkan dalam penelitian ini, unsur-unsur pembentuk kepemimpinan transformasional sebagai berikut : Pengaruh Idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan

konsiderasi individual, yang sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, di dalam suatu organisasi atau perusahaan seharusnya pemimpin dari perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dimana akan mempengaruhi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sepenuh hati, sehingga akan karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka karyawan akan menyelesaikan pekerjaan dengan sepenuh hati, sehingga terbentuklah kepuasan dalam bekerja.

2 Variabel Motivasi

Motivasi memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu, penting sekali bagi pimpinan agar dapat menciptakan dan membangkitkan motivasi yang kuat bagi karyawannya. Seperti yang dihasilkan dalam penelitian ini, oleh unsur-unsur pembentuk motivasi sebagai berikut : pemenuhan kebutuhan biologis, kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memberikan target kerja sehingga karyawan merasa tertantang dan tidak jenuh / bosan, membuka dan memberikan jaminan jenjang karir bagi karyawan sehingga mereka merasa masa depannya terjamin selama bekerja di perusahaan ini, serta memberikan peluang yang sama bagu semua karyawan untuk maju dan berprestasi. Jika memang karyawan tersebut telah menunjukkan prestasinya, maka perusahaan juga harus konsisten dengan

perjanjian yang telah dibuat sebelumnya dengan memberikan reward, bonus, kenaikan jabatan, atau kenaikan gaji. Jika faktor-faktor motivasi ini terpenuhi dalam diri karyawan maka mereka akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan hasil kerjanya pun akan optimal.

3 Variabel Kepuasan Kerja

Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka pimpinan dapat senantiasa memberikan kepuasan kepada karyawan dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja, memberikan penghargaan/insentif yang lebih baik lagi bagi karyawan yang berprestasi, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan sebagai jaminan karier di masa depan, memberikan pelatihan kerja, memberikan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan dengan memberikan kenaikan gaji, bonus ataupun *reward*. Selain itu juga perlu untuk meningkatkan hubungan antar karyawan agar dapat tetap menjaga hubungan yang baik antar karyawan yang diupayakan dari pihak perusahaan sehingga dapat tercipta nuansa keharmonisan dalam perusahaan sehingga antar karyawan merasa saling membutuhkan satu dengan lainnya. Kondisi kerja yang meliputi jam kerja dan keamanan kerja, serta sistem administrasi dan kebijakan perusahaan juga harus terus diperhatikan dan ditinjau ulang sehingga benar-benar memberikan perasaan nyaman dan kemudahan bagi karyawan dalam bekerja.

4 Variabel Komitmen Organisasional

Seperti yang telah dibahas di bab-bab sebelumnya, pada tingkat rendah dan sampai tingkat moderat, komitmen organisasional berdampak pada kinerja perusahaan. Adanya tantangan-tantangan baru dalam pekerjaan dapat menjadi suatu hal yang menyenangkan dan tidak membosankan yang pada akhirnya juga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Perlu diingat juga, tingkat stres yang tinggi atau berlebihan akan menyebabkan karyawan merasa tertekan dan frustrasi, yang akhirnya juga bisa menyebabkan karyawan tidak bekerja dengan optimal dan bahkan memutuskan untuk berhenti atau pindah kerja. Pada penelitian ini, faktor pembentuk komitmen organisasional sebagai berikut, lama bekerja, kepercayaan, rasa percaya diri, kredibilitas dan pertanggungjawaban.. Oleh karena itu, penting sekali bagi sebuah perusahaan untuk memiliki unit yang mengelola SDM dan benar-benar peduli serta memperhatikan keadaan, kehidupan keluarga, dan tingkah lakunya dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Bila mulai terlihat ada keanehan ataupun hal yang tidak wajar terjadi, bagian SDM dapat memberikan pendekatan khusus pada karyawan dan membantu pemecahan permasalahannya.

5 Variabel Kinerja Karyawan.

Usaha perbaikan secara terus-menerus dalam pekerjaan selalu dilakukan. Pada perusahaan manufaktur, kinerja karyawan dihubungkan dengan produktivitas berupa perbandingan output dengan input yang ditetapkan. Agar dapat memenuhi target atau standar kuantitas yang ditetapkan,

perusahaan hendaknya memberikan pelatihan untuk mengasah *skill* karyawan. Menetapkan disiplin dalam hal jam kerja juga sangatlah penting untuk menunjukkan profesionalisme karyawan dalam bekerja. Selain itu, beberapa hal lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang peningkatan kinerja karyawannya adalah dengan memperbaiki kebijakan-kebijakan dalam organisasi, penerapan sistem manajemen dan kepemimpinan yang benar, peningkatan penggunaan teknologi, meningkatkan kenyamanan yang menyangkut kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan, dan juga menjalin kerjasama yang baik antar karyawan dan juga karyawan dengan atasan. Semua faktor ini akan sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karyawan

6 Bagi peneliti selanjutnya.

Di dalam melakukan penelitian tesis ini dilakukan pembatasan masalah, yang bertujuan agar hasil penelitian ini lebih terarah. Adapun batasan penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

- Pengambilan data dilakukan dengan cara pengambilan kuesioner kepada karyawan yang masa kerjanya lebih dari satu tahun, karena dengan masa kerja minimal satu tahun dianggap sudah memahami lingkungan perusahaan.
- Penelitian dilakukan hanya pada PT Sharp Electronics Indonesia cabang Surabaya, dimana mungkin terjadi perbedaan hasil sesuai dengan karakteristik budaya kerja pada masing-masing cabang.

- Penelitian hanya meneliti aspek kepemimpinan transformasional karena memiliki variabel yang lebih kompleks.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel-variabel lain yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, misalnya kepemimpinan transaksional, sistem penilaian kinerja, pelatihan kerja, dan budaya organisasi karena variabel-variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja sehingga memperkaya dan memperluas kajian ilmu pengetahuan Sumber Daya Manusia.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Anaroga, P.(2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, M. (1999). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- As'ad, S. (2000). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan*, Edisi 2. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Azwar,S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J, (1993), *Transformational leadership: A response to critics*, in M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (San Diego: Academic Press)
- Bass, B.M, & Avolio, B. (1994). Introduction in B. Bass and Bruce Avolio (Eds). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage Publication
- Bass, J. M. and Avolio, B. J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousands Oaks CA : Sage
- Bass, B.M & Riggio R. E, (2005), *Transformational leadership*, UK : Lawrence Erlbaum Associated
- Bass, B.M. (1985), "Leadership: Good, better, best". *Organizational Dynamics*, Vol.13, pp. 59-80.
- Bernardin, H.J. and Russell. J. E. A. (1993). *Human resource Management : An Experiential Approach*. New York : Mc Graw Hill
- Brahmasari, I.A. dan Suprayetno, A. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 10 No. 2 September 2008 : 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Burke W and Litwin H. George, (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 525-545.

- Burns, J. M., (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worldlife, Profits*. 4th Ed. Singapore : Prentice Hall
- Davis, K & Newstrom, J.W. (1993), *Perilaku Dalam Organisasi*, Terj., Jakarta: Erlangga
- Deal, T.E., dan Allan A.K. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Dipboye, R.L., Carla S.S., William C.H., (1994), *Understanding industrial and organizational psychology, An Integrated Approach*, Orlando :Harcoudt Brace International Edition,
- Dubrin, (2004). *Leadership*. USA :Houghton Mifflin Company
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* Semarang: BP UNDIP
- Flippo, E.B. (1990). *Manajemen Personalia*. Terjemah Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta : Erlangga
- Gapetine T. (2000). *Path Analysis vs Structural Equation Modelling : Do the relative merits of path analysis and structure equation modeling outweigh their limitation?. Marketing Research*, Fall 2000
- Gerungan, I. (1982). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Jakarta:Erlangga
- Ghozali, I. (2004). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver 5,0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, Indriyo, Sudita, dan Nyoman. (2000). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: BPFE.
- Goleman D. (2000), *Harvard Business Review*. March-April
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organization*. Englewood: Prentice Hall
- Gronroos, C.(1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition*, Singapore : Maxwell MacMillan.

- Hu, L.T, dan Bentler, P.M. (1995) *Evaluating model fit dalam R.H Hoyle, Structural Equation Modeling*, Oaks, CA: Sage Publication
- Loehlin, J. C., (1992). *Latent Variabel Models, An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis*, London : Lawrence Erlbaum Associates.
- Handoko, H, & Reksahadiprodjo S. (1996). *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta : BPFE
- Hair, Joseph F. *et al.* 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara .
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Joreskog, K., and D. Sorbom. 1996. *LISREL8: User S Reference Guide*. Second Edition. Scientific Software International, Inc. Chicago
- Jung, D.I., & Avolio, B.J., (1999), "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions", *Academy of Management Journal*, 42(2): 208-218.
- Kartono, K (1998), *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Khan, S (1997) , " The Key to Being a Leader Company: Empowerment", *Journal Personality and Participation*, Jan/Feb, p.44-50
- Koesmono, H. Teman. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005. Universitas Kristen Petra.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R. (1995). The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7th edition. New York: Mc. Graw Hill Book Company
- Malhotra, N.K. (1999). *Marketing Research and Applied Orientation*. First Edition. New Jersey : Prentice Hall Inc
- Mangkunegara, AA. (2001). *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mathis, R, & Jackson H.J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat
- Matteson/Ivancevich, (1999), *Management & Organizational Behavior – Classics*. USA : Irvin/McGraw-Hill
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau (1994) , *Human Resource Management*, Sixth Edition, Texas : Business Publication Inc
- Nasir, M, (1995), *Metode Penelitian*, Jakarta : Penerbit PT Ghalia Indonesia
- O'Leary, Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Pehrson, T. (2006), *Transformational Leadership and economic efficiency*, Bleking Institute of Technology School of Management MBA
- Peters Thomas J, Waterman Jr Robert H, (1990), *In search for excellence*. SVD: Trondheim
- Pindur, Rogers & Kim,(1995) The History of management. *Journal of Management History*, no 1
- Popper, M., and Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (6): 3-7
- Porter, Michael, E (1995) *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing*. Terjemah. Jakarta Erlangga.
- Riggio, R.E. 2000. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Third Edition, New Jersey : Prentice Hall, Upper Saddle River
- Robbins, P.S. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins,S.P., (2001) *Perilaku Organisasi : Konsep, kontroversi, dan Aplikasi , Jilid 1 dan 2* Alih Bahasa : Handyana Pudjaatmaka, Jakarta:PT Prenhallindo.
- Rokhman, Wahibur, Jr, tt, "Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Pencapaian Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global". Available : http://almasithoh.blogspot.com/2009/06/perluakah-pengembangan-sdm-dalam_02.html

- Santoso, S, 2000, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Sekaran, Uma, (2000), *Research Methods for Business* 3th Edition, New York : John Wiley & Sons, Inc
- Seltzer, J., and Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 (4): 693-703.
- Singarimbun, M. & Effendi. S. (1995). *Metode Penelitian*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT.Pustaka LP3ES Indonesia
- Singarimbun, Masri. (1989). *Metode Penelitian*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Solso, R. L. (1998). *Cognitive Psychology*. Boston: Allyn & Bacon
- Strauss, G. dan Sayles, L. R. (1980). *Personal : The Human Problems of Management*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 1. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono, (2003), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sunarsih. (2001). "Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi" *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116
- Swandari, Fifi (2003). "Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership" *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Umar, Husein, (1988), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Wahyudi, T. (2009). Pengaruh Motivasi, Jenis Kelamin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Akuntan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Surakarta, *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta*, hal.3.
- Wahyuningsih, Tri. (2003). "Sistem Penilaian Kinerja Sebagai Motivator Karyawan" *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 7 No.1 Juni 2003 : 44-55
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*. Jakarta : Rineka Cipta

Yukl, A.Gery. (1989). *Leadership In Organizations*, New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.,